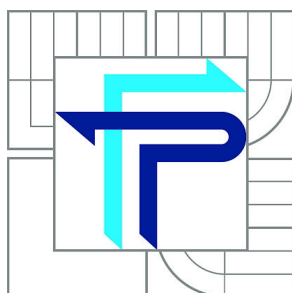


**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV FINANCÍ**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF FINANCES

# **NÁVRH ZMĚN SYSTÉMU HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ OBCHODNÍCH ZÁSTUPCŮ VE VYBRANÉM PODNIKU**

PROPOSAL OF CHANGES IN THE EVALUATION AND REMUNERATION SYSTEM OF THE  
SALES REPRESENTATIVES IN A PARTICULAR COMPANY

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

BACHELOR'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**

AUTHOR

**TOMÁŠ POPOLANSKÝ**

**VEDOUCÍ PRÁCE**

SUPERVISOR

**Ing. MARKÉTA KRUNTORÁDOVÁ,  
Ph.D.**

BRNO 2015

# **ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**

**Popolanský Tomáš**

---

Účetnictví a daně (6202R049)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

**Návrh změn systému hodnocení a odměňování obchodních zástupců ve vybraném podniku**

v anglickém jazyce:

**Proposal of Changes in the Evaluation and Remuneration System of the Sales  
Representatives in a Particular Company**

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza současného stavu systému hodnocení a odměňování obchodních zástupců

Vlastní návrhy řešení změn systému hodnocení a odměňování obchodních zástupců

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

HRONÍK, F. Hodnocení pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 126 s. ISBN 80-247-1458-2.

KLEIBL, J., Z. DVOŘÁKOVÁ a E. HÜTTLOVÁ. Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav. 2. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1995. 126 s. ISBN 80-7079-988-9.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2014/2015.

L.S.

---

prof. Ing. Mária Režňáková, CSc.  
Ředitel ústavu

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
Děkan fakulty

V Brně, dne 28.2.2015

## **Abstrakt**

Bakalářská práce se zabývá tématem hodnocení a odměňování obchodních zástupců v konkrétní společnosti. Cílem práce je uvést takové návrhy, které povedou k zefektivnění systému hodnocení a odměňování, a zároveň ke zvýšení produktivity a spokojenosti samotných zaměstnanců.

## **Abstract**

In my bachelor thesis I deal with theme evaluation and remuneration of sales representatives in a particular company. The goal of the thesis is to put proposals that will lead to more effective system of evaluation and remuneration, and also to increase staff productivity and satisfaction.

## **Klíčová slova**

Hodnocení pracovního výkonu, odměňování, motivace, obchodní zástupce, mzda, benefits

## **Keywords**

Evaluation of work performance , remuneration, motivation, sales representative, wage, benefits

## **Bibliografická citace**

POPOLANSKÝ, T. *Návrh změn systému hodnocení a odměňování obchodních zástupců ve vybraném podniku*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2015. 85 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 3. 6. 2015

.....

podpis studenta

## **Poděkování**

Na tomto místě bych velmi rád poděkoval své rodině, díky které jsem dostal možnost studovat. Dále Ing. Markétě Kruntorádové, Ph.D, za cenné rady a zkušenosti, kterými přispěla k vypracování této bakalářské práce.

# OBSAH

ÚVOD .....	9
1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ .....	10
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE .....	12
2.1 Hodnocení pracovníků .....	12
2.1.1 Trend v hodnocení pracovníků .....	13
2.1.2 Metody hodnocení pracovníků .....	13
2.2 Odměňování pracovníků .....	18
2.2.1 Systém a řízení odměňování .....	18
2.2.2 Typy odměňování .....	20
2.2.3 Plat a mzda .....	22
2.2.4 Benefity .....	23
2.2.4.1 Typy benefitů .....	23
2.2.4.2 Netradiční typy benefitů .....	23
2.2.4.3 Benefity z daňového pohledu .....	24
2.3 Finanční analýza .....	27
2.3.1 Absolutní a relativní ukazatele – horizontální a vertikální analýza .....	27
2.3.2 Rozdílové ukazatele .....	28
2.3.3 Poměrové ukazatele .....	28
2.4 Dotazníkové šetření .....	31
2.4.1 Příprava dotazníkového šetření .....	31
2.4.2. Struktura dotazníku .....	31
3 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE .....	32
3.1 Charakteristika společnosti .....	32
3.1.1 CZ NACE .....	34
3.1.2 Struktura zaměstnanců .....	34



3.1.3	Fluktuace obchodních zástupců .....	35
3.2	Současný systém hodnocení obchodních zástupců.....	36
3.2.1	Využívané hodnocení obchodních zástupců.....	36
3.2.2	Shrnutí systému hodnocení .....	37
3.3	Současný systém odměňování obchodních zástupců.....	37
3.3.1	Peněžní odměňování .....	38
3.3.2	Nepeněžní odměňování.....	39
3.3.3	Shrnutí systému odměňování .....	39
3.4	Dotazníkové šetření .....	40
3.4.1	Vyhodnocení dotazníku .....	41
3.5	Finanční analýza firmy .....	46
3.5.1	Základní ekonomické údaje .....	46
3.5.2	Vertikální analýza rozvahy a výkazu zisku a ztráty .....	48
3.5.3	Horizontální analýza rozvahy a výkazu zisku a ztráty .....	51
3.5.4	Finanční ukazatele .....	54
3.5.5	Analýza konkurence z hlediska odměňování.....	56
3.5.6	Analýza trhu práce .....	58
3.5.7	SWOT analýza .....	61
4	VLASTNÍ NÁVRHY .....	64
4.1	Hodnocení obchodních zástupců .....	64
4.1.1	Vlastní návrh projektu 360° zpětné vazby .....	64
4.1.1.1	Postup založení projektu 360° zpětné vazby .....	65
4.1.1.2	Systém hodnocených kompetencí.....	66
4.1.1.3	Nominace hodnotitelů.....	67
4.1.1.4	Výstupní zpráva a její využití .....	68
4.2	Odměňování obchodních zástupců .....	69
4.2.1	Návrh doplnění prémiové složky mzdy .....	69
4.2.1.1	Motivace dle dosažené obchodní marže .....	69

4.2.2 Návrh úpravy současného systému poskytování benefitů .....	70
4.2.2.1 Návrh implementace systému Cafeterie .....	70
4.3 Vyhodnocení ekonomických dopadů návrhů .....	70
4.3.1 Náklady na vlastní návrh projektu 360° zpětné vazby .....	71
4.3.2 Předpokládaný ekonomický dopad doplnění prémiové složky mzdy .....	71
4.3.2.1 Optimistický scénář .....	72
4.3.2.2 Pesimistický scénář .....	73
4.3.3. Ekonomický dopad návrhu systému Cafeteria .....	73
4.3.4 Celkové náklady navrhovaných změn .....	74
4.3.5 Přínosy navrhovaných změn .....	75
4.4 Daňové a účetní dopady návrhů.....	75
4.4.1 projekt 360° zpětné vazby.....	75
4.4.2 Prémiová složka mzdy .....	75
4.4.3 Cafeteria.....	76
ZÁVĚR .....	76
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....	80
SEZNAM TABULEK, GRAFŮ A OBRÁZKŮ.....	83
SEZNAM PŘÍLOH.....	85
Příloha č. 1: Dotazník .....	I
Příloha č. 2: Rozvaha, výkaz zisku a ztrát za roky 2009, 2010, 2011, 2012, 2013 .....	III
Příloha č. 3: Vzorová výstupní zpráva hodnocení 360° .....	VII

## Úvod

Bakalářská práce se bude věnovat tématu hodnocení a odměňování obchodních zástupců. Budou vymezeny určité části, které povedou ke splnění cíle bakalářské práce. V dnešní době firmy neustále bojují o kvalitní pracovní sílu, snaží si pracně zaškolené efektivní pracovníky udržet, popřípadě získat další. Správně nastavený systém hodnocení a odměňování je klíčem k udržení a získávání kvalitní pracovní síly.

Loajální, kvalifikovaní a kvalitní pracovníci jsou základním stavebním kamenem každé úspěšné firmy. A právě úspěch firmy bude tak velký, jak dobří budou její pracovníci. Proto je třeba si pracovníků vážit, snažit se jim nabídnout adekvátní podmínky k práci a nastavit pro ně vhodný systém motivace. Motivace zaměstnanců je záležitost, kterou se musí dříve či později zabývat každá firma. Aby si firma udržela své zaměstnance a dokázala je přimět k vysokému pracovnímu nasazení, je potřeba správně motivovat. K tomu účelu mohou sloužit různé prostředky, ať už peníze, nefinanční plnění, slova uznání, přísliby kariérního růstu a mnoho dalších.

Základem motivace pracovníků ve firmě je systém hodnocení a odměňování, který je zároveň efektivní a spravedlivý. Pokud takový systém existuje, bude existovat i větší pravděpodobnost spokojenosti pracovníků. Spokojený pracovník nemá důvod z firmy odcházet a zároveň bude podávat i lepší výsledky. Skrz motivaci se dále firmy snaží eliminovat nežádoucí projevy chování zaměstnanců. Tím může být například fluktuace nebo nízká výkonnost. A naopak se je snaží motivovat k podnikavému přístupu a zodpovědnosti za svou práci.

Firma funguje v současnosti ve velmi složitém prostředí českého stavebnictví, které je již několikátým rokem v recesi. Do stavebnictví se investuje stále méně jak ze strany největšího zákazníka – státu, tak i ze strany soukromého sektoru. Firmy v tomto odvětví doslova bojují o každou zakázku, snaží se minimalizovat své náklady a být co nejvíce efektivní. K tomu, aby na trhu uspěly, potřebují kvalitní a vysoce motivované pracovníky, kteří jsou schopni i v těchto nepříznivých podmínkách přinášet zaměstnavateli očekávané výsledky. A právě k získání či udržení takových zaměstnanců je stěžejní správně nastavený systém hodnocení a odměňování pracovníků.

# **1 Cíle práce, metody a postupy zpracování**

Tato část bakalářské práce vymezuje její hlavní cíl a s ním související dílčí cíle v souladu se zadáním a studijním oborem. Dále obsahuje popis zvolených metod a postupy, které budou použity při zpracování bakalářské práce.

## **Hlavní cíl bakalářské práce**

Cílem bakalářské práce je uvést takové návrhy, které v konkrétním podniku povedou k zefektivnění systému hodnocení a odměňování, a zároveň ke zvýšení produktivity a spokojenosti samotných zaměstnanců. Práce bude zaměřena na skupinu obchodních zástupců, kteří tvoří většinu zaměstnanců v konkrétní společnosti.

## **Dílčí cíle bakalářské práce**

K dosažení hlavního cíle je třeba postupovat ve více krocích, které budou korespondovat s dílčími cíli. Jako dílčí cíle byly stanoveny:

- Z možných teoretických východisek vymezit taková, která budou přímo souviset s hlavním cílem.
- Analyzovat aktuální systém hodnocení a odměňování v konkrétní firmě.
- Provedení a vyhodnocení průzkumu mezi zaměstnanci.
- Analyzovat aktuální finanční situaci v konkrétní firmě a určit finanční možnosti ke splnění hlavního cíle.
- Analýza konkurence z hlediska odměňování (řízený telefonický rozhovor).
- Analýza trhu práce
- SWOT analýza
- Vyhodnotit ekonomické dopady návrhů.

## **Metody a postupy zpracování**

V první části se bakalářská práce věnuje teoretickým východiskům z odborné literatury a příslušných internetových zdrojů vztahujících se k dané problematice. Získané informace budou využity ke splnění daných cílů. V další části bude představena firma XXXXXXXXXXXXX s.r.o. Bude analyzován aktuální systém hodnocení a odměňování. K analýze poslouží i provedení a vyhodnocení průzkumu mezi zaměstnanci. To proběhne formou dotazníkového šetření. K možnosti navrhnout reálně fungující systém

hodnocení a odměňování je třeba znát i současnou finanční situaci dané firmy. Říci, na co firma může mít finanční prostředky a co si naopak finančně dovolit nemůže. K tomu poslouží jednoduchá finanční analýza z dostupných účetních závěrek firmy. Dále proběhne analýza konkurence z hlediska odměňování (pomocí řízeného telefonického rozhovoru), analýza trhu práce a SWOT analýza se zaměřením na hodnocení a odměňování obchodních zástupců firmy.

Poslední část se bude věnovat vlastním návrhům systému hodnocení a odměňování pracovníků. Výsledný návrh pak bude reflektovat veškeré informace a zjištění z předchozích bodů. Na závěr budou zhodnoceny ekonomické dopady návrhů.

V bakalářské práci budou použity metody finanční analýzy. Dále ekonomické a matematické metody, základní matematické operace a dedukce. K získání komplexnějšího pohledu bude využito dotazníkové šetření.

## 2 Teoretická východiska práce

Tato část bude věnována teoretickým východiskům z odborné literatury a příslušných internetových zdrojů vztahujících se k dané problematice.

### 2.1 Hodnocení pracovníků

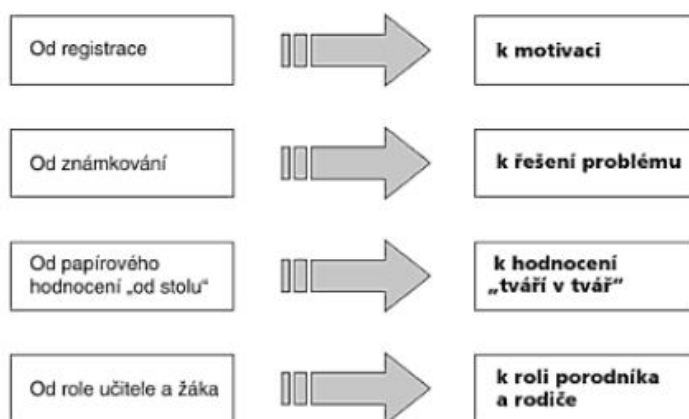
Existují výkony, které jsou snadno hodnotitelné. Může se jednat například o individuální výkony sportovce. Ty lze jednoznačně hodnotit dle statistik. Ovšem tak jednoduché to ve firmách není. Hodnocení ve firmách se dá spíše přirovnat k hodnocení týmových sportů. Nelze hodnotit pouze podle statistik, důležitou částí hodnocení je subjektivita. Konkrétně pak zmiňuje: *“Subjektivita našeho hodnocení nám umožňuje budovat si autoritu. Jde však o to, aby naše manažerská autorita nebyla budována strachem, ale na základě důvěry a respektu. Aby naše autorita měla lidský rozměr“* (1, str. 10).

Další pohled vnáší do problematiky Armstrong, který při hodnocení klade důraz hlavně na spravedlnost. Rází teorii, že za stejnou práci má být stejná odměna. Dále uvádí definici hodnocení práce: *„Hodnocení práce představuje systematický proces stanovování relativní hodnoty v organizaci za účelem stanovení vnitřních mzdových/platových relací. Poskytuje základnu pro vytváření spravedlivých mzdových/platových stupňů a struktur, pro zařazování prací do těchto struktur a pro řízení relací mezi pracemi a odměnami“* (2, str. 541).

Z čeho se dá vycházet při hodnocení pracovníka, nám zodpoví další odstavec. Podle Hroníka můžeme vycházet z cílů, zpětné vazby a dále k nim doplňuje pojem podmiňování. Bez cílů a zpětné vazby nelze dosáhnout rozvoje. Cíle nás posouvají dále a jsou zároveň odrazem budoucnosti, odrazem toho čeho chceme dosáhnout. Zpětnou vazbu lze chápat jako něco, co nás vede k prvotnímu impulzu a dále mění charakter další reakce (1).

### 2.1.1 Trend v hodnocení pracovníků

K hlavním trendům v současných systémech hodnocení patří posuny, které jsou vidět na následujícím obrázku.



**Obr. 1: Posuny v hodnocení pracovníků** (1, str. 18)

Z obrázku vyplývá, že efektivní systémy hodnocení se zaměřují na budoucnost skrze motivování a řešení problému. Hlavní myšlenkou pak je to, že: *“Hodnocený se stává aktivním subjektem hodnocení, nikoli jeho pasivním objektem”* (1, str. 18).

### 2.1.2 Metody hodnocení pracovníků

Další kapitola se bude věnovat metodám hodnocení pracovníků.

#### Srovnávací hodnocení

Srovnávací hodnocení patří k poměrně jednoduchým metodám hodnocení. Může nabývat dvou podob, které jsou velmi rozdílné jak ve vypovídací hodnotě, tak ve vhodnosti využití v různých situacích. První formou je využití kvantitativních dat, díky kterým bude zjištěno, jakého výsledku jednotliví zaměstnanci dosáhli. Srovnání a pořadí zaměstnanců pak vyplyne z těchto zaměstnanci dosažených hodnot. Příkladem může být tržba obchodního zástupce nebo míra zmetkovosti u dělníka ve výrobě (7).

Druhá forma této metody spočívá v porovnání jednotlivých zaměstnanců ve dvojicích mezi sebou na základě předem definovaného kvantitativního kritéria. Efektivita této metody velmi závisí na kvalitě formulace kritérií a na zralosti a objektivitě hodnotitelů. Pro zaměstnance může být náročné přijmout své srovnání s ostatními

kolegy, zejména na základě kvantitativních kritérií. Tento způsob hodnocení může proto vnést do týmu nežádoucí rivalitu a zkazit vztahy mezi kolegy. Proto by tato metoda měla být používána pouze tam, kde je jisté, že zaměstnanci i hodnotitelé metodu zvládnou a přijmou a zároveň tam, kde výsledek, který od této metody očekáváme, výrazně převýší rizika s touto metodou spojená (7).

### **Volný popis**

Volný popis je slovní vyjádření k plnění úkolů nebo k dovednostem zaměstnance. Manažeři mohou mít u této metody k dispozici osnovu, která například určuje, jaké dovednosti nebo schopnosti mají být hodnoceny. Nevýhodou této metody je subjektivita. Je proto vhodná spíše jen pro malou organizaci s jedním hodnotitelem a pro pracovní posudky pro budoucího zaměstnavatele nebo doporučení ke studiu (7).

### **Hodnocení na základě kritických případů**

Spočívá ve sledování a evidenci (ve formě písemných záznamů) významných pozitivních či negativních případů, které se při výkonu práce určitého zaměstnance vyskytly. Výhodou je konkrétní povaha hodnocení, nevýhodou může být nejasnost v chápání kritického případu (6).

### **Assessment centre**

Assessment centre je hodnotící metodou, která má široké možnosti uplatnění v procesech výběru, vzdělávání i hodnocení pracovníků. Kvůli své časové, personální a finanční náročnosti se však většinou využívá pouze u manažerů a specialistů. Posuzovaný pracovník či tým simuluje řešení každodenních úkolů nebo řeší případové studie, účastní se manažerských her apod. Součástí assessment centra mohou být i testy znalostí a dovedností (8).

### **Personální a manažerský audit**

Cílem další metody – personálního a manažerského auditu – je vnější, nezávislé posouzení schopností, zkušeností, pracovních postojů, motivace nebo potenciálu klíčových podnikových zaměstnanců, především manažerů, prováděné zpravidla specializovanými poradci. Probíhá většinou u příležitosti změn ve firemní strategii nebo



organizaci (například v souvislosti se sloučením podniků, převzetím podniku jinou firmou, při nových investičních záměrech apod.), a to ve snaze posoudit manažerský potenciál organizace v souvislosti s jejími novými úkoly a podpořit jeho optimální využití. Jeho výsledkem může být doporučení týkající se dalšího rozvoje osob, případně požadavky na doplnění či obměnu manažerského týmu (8).

### **Hodnocení kompetencí**

Hodnocení kompetencí, někdy také nazýváno řízení podle kompetencí, je systém, který jako kritéria využívá takzvané kompetence. Hodnocení kompetencí pak může využívat metody BARS případně jiné odvozené formy (7).

### **Metoda BARS**

Metoda BARS (Behaviorally Anchored Rating Scale) se řadí k těm metodám hodnocení zaměstnanců, které jsou zacíleny nikoliv na přímé měření efektu vykonávané práce, ale na hodnocení přístupu k práci, dodržování určitého postupu při práci a pracovního chování. Metoda BARS je založena na předpokladu, že žádoucí pracovní chování zaměstnance implikuje adekvátní a efektivní pracovní výkon. Jedná se tedy o behaviorálně orientovaný přístup (5).

Volbou počtu a náplně hodnotících kritérií se rozumí výběr charakteristik/kritérií pracovního výkonu, podle kterých bude pracovní výkon zaměstnance hodnocen. Samotná volba kritérií musí být svázána s pracovní náplní pozice, kterou hodnocený pracovník zastává. Nelze hodnotit pracovníka podle kompetencí, které nejsou v relaci s popisem jeho pracovní pozice (5).

### **Nucené rozdělení**

Jako základní metoda hodnocení může být použita některá ze stupnic zakotvujících chování nebo jiná forma hodnocení kompetencí. Metoda nuceného rozdělení k takové metodě hodnocení přidá aspekt, který zabrání hodnotitelům hodnotit všechny své zaměstnance stejně. Hodnocení všech zaměstnanců stejně by šlo proti základnímu smyslu řízení pracovní výkonnosti, protože by tak zaměstnancům nedávalo ani potřebné informace ke zlepšení jejich výkonu ani motivaci k rozvoji. Naopak diferencované

hodnocení zaměstnanců přináší efekt v podobě odměňování žádoucího výkonu a motivace pro zlepšení nevyhovujícího výkonu. Metoda nuceného rozdělení tedy znamená, že se musí určité procento členů týmu ohodnotit jako nejlepší, určité procento jako nejhorší a určité procento jako střední, průměrnou kategorii. Vychází se z předpokladu, že v žádném týmu nejsou všichni zaměstnanci nejlepší a v každém týmu je někdo nejslabším článkem. Tato procenta mohou být právě například 20 % nejlepších, 70 % dobrých a 10 % nejhorších nebo mohou být v různých provedeních i jinak seskupena. V systémech řízení výkonnosti se potom s nejlepšími zaměstnanci pracuje například jako s talenty a kandidáty na kariérní postup. Naopak informace, že zaměstnanec patří do spodní skupiny, znamená, že je potřeba výkonnost zlepšit proto, aby mohl dále zastávat svou práci (7).

### **Řízení podle cílů - MBO**

Řízení podle cílů (Management by Objectives – MBO) je metoda hodnocení, kdy manažer i zaměstnanec spolu stanoví cíle, kterých má zaměstnanec za budoucí hodnocené období dosáhnout a na konci období manažer vyhodnotí míru splnění těchto cílů. Cíle musí být stanoveny kaskádovitě, to znamená, že musí vycházet z hodnot a cílů organizace. Následně potom z cílů týmu a manažera jsou odvozeny cíle individuální (7).

Velmi důležité pro efektivitu řízení podle cílů je, aby byl se zaměstnancem v průběhu hodnotícího období několikrát zhodnocen průběžný stav a zjistilo se, zda zaměstnanec je v plnění svých cílů na správné cestě, případně zda potřebuje ke splnění cílů podporu. Poskytnout zaměstnanci podporu, rozvoj a zdroje nutné k dosažení jeho cílů je klíčové. Bez takové podpory je nepravděpodobné, že by i ti nejzapálenější zaměstnanci dosáhli požadované výkonnosti. Hlavním rizikem při řízení podle cílů jsou nesprávně vybrané nebo nesprávně stanovené cíle. Nesprávně vybrané cíle odvedou pozornost od podstatných náležitostí výkonnosti firmy nebo opomenou faktory, které výkonnost ovlivňují, i když nejsou na první pohled snadno měřitelné. Nesprávně stanovené cíle pak mohou vést k demotivaci zaměstnanců, nespravedlnosti v hodnocení a poklesu výkonnosti (7).

### **360° zpětná vazba**

360° zpětná vazba je metoda hodnocení, při níž je hodnocený zaměstnanec hodnocen nejen svým přímým nadřízeným, ale i podřízenými, vyšším nadřízeným, kolegy, interními zákazníky, externími zákazníky a případně spolupracujícími organizacemi. Zpětnou vazbu tyto hodnotitelé mohou poskytovat v tomto případě v různých provedeních buď anonymně, nebo neanonymně. Pokud je prioritou anonymita, pak se hodnocený nedozví, který komentář je od nadřízeného a který například od kolegů. Pokud se rozliší, zda je hodnocení od nadřízeného, podřízených nebo kolegů, je stále možné zachovat částečně anonymitu, pokud je počet podřízených a kolegů dostatečný. Výsledky dostává k dispozici většinou jen hodnocený zaměstnanec případně i jeho manažer. Jestliže výsledek ukáže na potřebu rozvoje, může být zaměstnanci poskytnuto koučování, společně s manažerem má pracovat na zlepšení. Organizace pak může efektivně využít zjištěné silné stránky. Výsledky z 360° zpětné vazby, podobně jako například ze zpětné vazby na manažera od jeho podřízených, je možné získat také jako anonymní srovnání s relevantní skupinou kolegů. Tak je možné jako hodnocený zjistit, jaké bylo hodnocení v porovnání s kolegy manažery, tedy jestli je v určité kompetenci výrazně lepší nebo výrazně horší než průměr skupiny kolegů. Použití metody 360° zpětné vazby je náročné na přípravu a organizaci, stejně tak na školení účastníků a následnou práci s výsledky. Její využití je tedy vhodnější v organizacích, kde je kultura hodnocení již zavedená a zaměstnanci jsou zvyklí pracovat se zpětnou vazbou jako darem a pomocí k jejich vlastní úspěšnosti (7).

### **Sebehodnocení**

Sebehodnocení je doplňková metoda, kterou je možné přidat k jakékoli jiné metodě, například i k metodě kritických událostí. Nejčastěji se však používá v kombinaci s metodou BARS a také při řízení podle cílů. Spočívá v tom, že ještě před hodnotícím pohovorem zaměstnanec sám zaškrtná na hodnotícím archu, jak vidí dosaženou úroveň svých kompetencí, případně jestli dosáhl stanovených cílů. Hodnotící manažer udělá stejnou přípravu a na hodnotícím pohovoru si s podřízeným vysvětlí případné rozdíly v pohledu. Sebehodnocení také vyžaduje organizační kulturu, v níž je hodnocení běžnou součástí osobního rozvoje, a zralost zaměstnanců, aby v nich potřeba sebehodnocení nevyvolávala obavu nebo rozpačitost (7).

## 2.2 Odměňování pracovníků

Odměna zaměstnanci za jeho efektivitu ve firmě je asi nejstarší a zároveň jednou z nejdůležitějších činností oddělení řízení lidských zdrojů. Odměňování v sobě zahrnuje jednak složky, které se plně vztahují k výkonu jednotlivce, zároveň jsou ale zaměstnanci odměňováni za příslušnost k organizační jednotce či organizaci jako celku. Pod odměňování pracovníků se řadí jednak formy peněžní odměny, které se dají rozdělit dále na mzdu nebo plat, na bonusy a na podíl na zisku z prodeje. Dále to mohou být nepeněžní odměny, do kterých patří zaměstnanecké výhody poskytované zaměstnavatelem jednomu zaměstnanci, skupině či všem zaměstnancům ve společnosti. Těmto výhodám se říká benefity. Mohou zde být i takové formy odměn, jako je formální pochvala, povýšení či pověření vedením projektu či prací, která je pro zaměstnance zajímavá a přitažlivá, dále pak i větší rozhodovací pravomoci či větší samostatnost. Dále můžeme mezi nehmotné, avšak velmi důležité odměny motivující zaměstnance k efektivnějšímu výkonu zařadit i dobrou firemní kulturu společnosti, vnitřní komunikaci mezi jednotlivými zaměstnanci navzájem, jakožto i mezi vedením a zaměstnanci, participativní způsob řízení a férové hodnocení zaměstnanců, založené na objektivním systému (9).

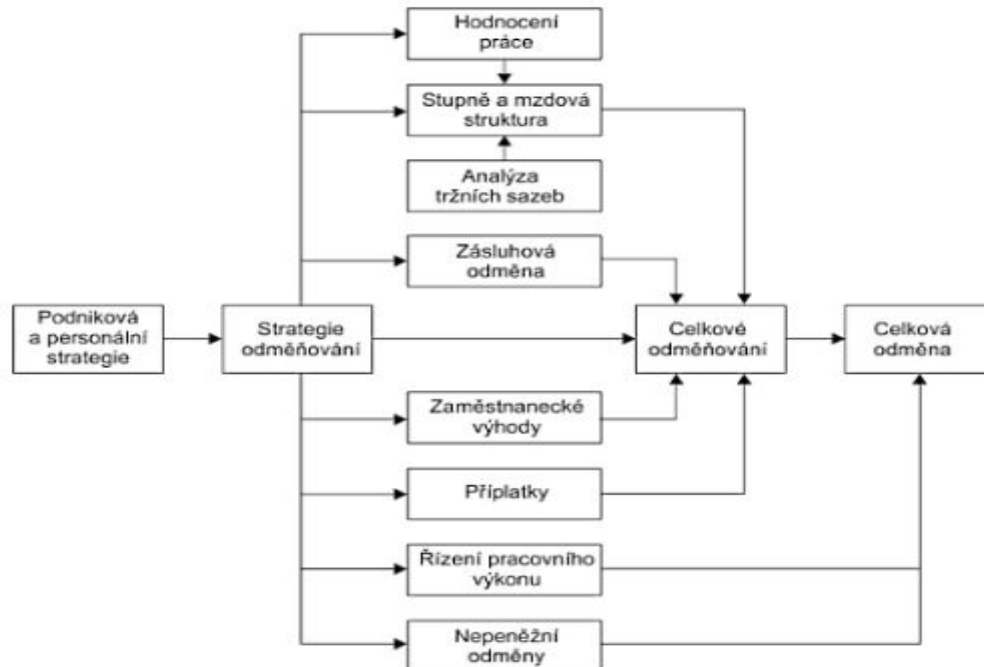
Podle Koubka lze chápat odměňování pracovníků nejen jako odměňování ve smyslu mzdy nebo platu, ale spíše jako širší formu zahrnující povýšení, formální uznání či zaměstnanecké výhody. Odměnou může být i ne zcela samozřejmá okolnost, jako je například přidělení vlastní kanceláře či bezplatné vzdělávání v rámci organizace. Konkrétně vzdělávání v rámci organizace je sice nehmotnou odměnou, ale bohatě přispívá k motivaci a spokojenosti pracovníka (4).

### 2.2.1 Systém a řízení odměňování

Podle Armstronga je systém odměňování tvořen těmito položkami:

- *Politika – poskytující vodítko k přístupům v řízení odměňování.*
- *Postupy – nabízející peněžní či nepeněžní odměny.*
- *Procesy – týkající se hodnocení relativního významu prací a hodnocení, posuzování individuálního výkonu.*

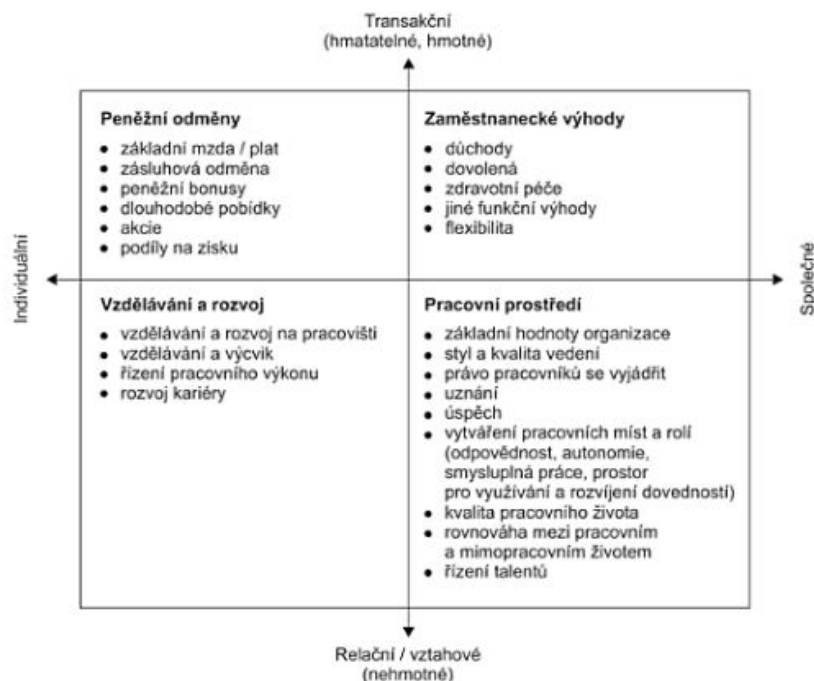
- *Procedury – „prováděné v zájmu udržení systému a k zajištění toho, aby fungoval účinně a pružně a zabezpečoval, aby za peníze byla získána odpovídající hodnota“.* (1, str. 18).



**Obr. 2: Řízení odměňování, prvky a jejich vzájemné vztahy** (2, str. 520)

Armstrong dále definuje tento pojem takto: „*Celková odměna je hodnota všech plateb (celkových výdělků) a zaměstnaneckých výhod, které pracovníci mohou získat*“ (2, str. 518).

Model celkové odměny znázorňuje níže uvedený obrázek.



Obr. 3: Model celkové odměny (2, str. 522)

## 2.2.2 Typy odměňování

Tato část popisuje vybrané typy odměňování.

### Projektové odměňování

Projektové odměňování je ve společnostech často rozvíjené se zpožděním po zavedení nějakého celofiremního systému odměňování. Předpokládá se, že zaměstnanec by měl projekty chápat jako součást svých povinností. Jako náhrada se potom projektová práce odměňuje pomocí měkkých kompetenčních modelů anebo prémie apod. Je vhodné, pokud firma při přenastavování systému odměňování zároveň připraví i další část odměn za práci na projektech. To se týká hlavně zaměstnanců, kteří při své standardní práci pracují ještě na více časově náročných interních projektech (15).

## **Odměňování na základě MBO**

Odměňování řízené podle cílů (MBO – management by objectives) je velmi rozšířené hlavně z důvodu jednoduchosti zavedení. Na rozdíl od variabilního odměňování založeného na KPIs (Key performance indicators) anebo ještě podrobnější na BSC (Balanced Scorecard), je tu sice většinou splněná podmínka měřitelnosti cílů, ale míra jejich vzájemného souladu není tak vysoká. Například při tvorbě KPIs anebo BSC se jednotlivé cíle či ukazatele výkonu zaměstnance definují procesně (KPIs) anebo vyvažují (BSC), zatímco při systému MBO se většinou zdůrazňují jen základní pravidla SMART anebo SMARTER. V porovnání se zmiňovanými typy, je MBO jednodušší typ odměňování. Jakkoliv se jedná o jednodušší typ, má svá pravidla a postupy. I zde platí zásada kauzality. To znamená, že cíle by měly být v hierarchii a vytvářet tak podpůrný řetězec. Cíle podřízeného by měly být navázané na cíle nadřízeného, ty zase na cíle ředitele apod. Pro efektivní fungování celého systému MBO se začíná od definice mise, vize a hodnot společnosti. Dále se cíle vrcholového managementu kaskádují na cíle oddělení, týmů a nakonec na cíle individuálních zaměstnanců. Tento proces není možné zavést externě či implementovat cíle do firmy. Udržování tohoto procesu je někdy náročnější než při systémech založených na KPIs a BSC. Samozřejmě i pro tyto systémy je potřebné pravidelně aktualizovat KPIs a cíle, ale ty mohou jasněji vyplývat z procesů či komplexně řízené kauzality. Při MBO systému se transformace často děje volněji, přímo jednotlivými manažery. Úspěch každého nového systému odměňování závisí na vyškolení manažerů, avšak při systému MBO je to nevyhnutelné. Přestože kauzalita je tu často jen doporučením než kontrolním mechanismem, výsledkem je větší nezávislost jednotlivých manažerů (15).

## **Odměňování pomocí Balanced Scorecard**

Jde o jeden z nejnáročnějších typů odměňovacích systémů, ale zároveň jeden z nejtransparentnějších. Variabilní odměňování prostřednictvím BSC vyžaduje přísnější kontrolu kauzality cílů a jejich kalibrace. Tvorba tohoto systému začíná definováním strategické mapy, opět na základě mise, vize a hodnot společnosti. Strategická mapa obsahuje cíle pro vrcholové vedení, které se potom dále kaskádují na nižší úrovně vedení. Oproti systému MBO se cíle nekaskádují až na individuální rovinu, ale v této

rovině se většinou může použít matice cílů nadřízeného, jako týmový základ pro variabilní odměnu všech členů daného týmu (15).

### 2.2.3 Plat a mzda

Definice pojmů plat a mzda podle zákoníku práce.

*Za vykonanou práci přísluší zaměstnanci mzda, plat nebo odměna z dohody za podmínek stanovených tímto zákonem, nestanoví-li tento zákon nebo zvláštní právní předpis jinak. Mzda je peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci, není-li v tomto zákoně dále stanoveno jinak (10, §109).*

Hlavním rozdílem mezi platem a mzdou je ten fakt, kým je tato odměna vyplácena. Zatímco mzda je vyplácena v soukromém sektoru, plat je peněžité plnění poskytované za práci zaměstnanci zaměstnavatelem, kterým je stát, územní samosprávný celek, státní fond, příspěvková organizace, jejíž náklady na platy a odměny za pracovní pohotovost jsou plně zabezpečovány z příspěvku na provoz poskytovaného z rozpočtu zřizovatele nebo z úhrad podle zvláštních právních předpisů, nebo školská právnická osoba zřízená Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí podle školského zákona. S výjimkou peněžitého plnění poskytovaného občanům cizích států s místem výkonu práce mimo území České republiky (10).

Základní druhy mezd:

- Časová mzda – mzdová forma, při níž je výdělek pracovníka závislý na množství odpracovaného času.
- Úkolová mzda – mzdová forma, kdy je výdělek závislý na počtu jednotek vykonané práce.
- Podílová mzda – mzdová forma, která se uplatňuje v obchodních činnostech a některých službách. Podílová mzda je zcela nebo zčásti závislá na obratu nebo dosaženém zisku zaměstnavatele nebo jeho příslušné části (11).

Zpravidla, zejména u dlouhodobých zaměstnání, se kombinuje více složek mzdy podle uvedených druhů mezd (11).



#### 2.2.4 Benefits

Benefits rovněž vnímány jako zaměstnanecké výhody popisuje Armstrong následující definicí: „Zaměstnanecké výhody jsou složky odměny poskytované navíc k různým formám peněžní odměny. Zahrnují také položky, které nejsou přímou odměnou, jako je například každoroční dovolená na zotavenou“ (2, str. 595).

##### 2.2.4.1 Typy benefitů

Armstrong dále uvádí rozdělení typů zaměstnaneckých benefitů. Dělí je na:

- Penzijní systémy.
- Osobní jistoty – nemocenské, zdravotní, úrazové, životní pojištění.
- Finanční výpomoc – půjčky, pomoc při stěhování, slevy na podnikové produkty.
- Osobní potřeby – dovolená, péče o děti, přerušení kariéry, finanční poradenství, posilovny, rekreační zařízení.
- Podnikové automobily a pohonné hmoty.
- Jiné výhody – dotované stravování, ošatné, úhrada telefonu (2).

##### 2.2.4.2 Netradiční typy benefitů

Dny volna nad rámec dovolené

Žádaným benefitem se stávají různé formy flexibilního zaměstnávání a poskytování dnů volna navíc. Mezi již klasické výhody patří týden volna navíc nebo tzv. sick days, které se nepočítají do dovolené. Společnosti ale začínají zaměstnancům nabízet další dny volna navíc, například na zařízení osobních věcí nebo na návštěvu doktora (12).

Firemní školky

Dalším, ještě nepříliš rozšířeným benefitem, který získává na oblibě, jsou programy péče o zaměstnance na mateřské nebo rodičovské dovolené. Pracovníkům umožňují snazší návrat do zaměstnání. Jedná se třeba o částečné úvazky pro matky, které se vrací z mateřské dovolené, nebo třeba o firemní školky (12).

Cafeterie

Čím dál oblíbenější se stávají rovněž tzv. “cafeterie”, kdy si každý zaměstnanec může vybrat benefity dle svého. Zaměstnanec při tom kombinuje některé z benefitů, jako jsou

například penzijní pojištění, fitness, slevy na výrobky a služby u partnerů, jazykové kurzy, možnost výběru vybavenějšího typu pracovního mobilu, zdravotní péče, zvýhodněné finanční půjčky, produkty firmy (12).

#### Benefity v oblasti zdraví

Dalším benefitem, který postupně nabízí více firem, jsou programy nadstandardní péče v oblasti zdraví a životního stylu. Vyšší počet benefitů v oblasti zdraví též způsobily povinné lékařské prohlídky zaměstnanců. Zaměstnavatelé jdou však dále. Například organizují tematické semináře i individuální konzultace, věnují zvláštní prostředky na vhodnou úpravu pracovního prostředí, poskytují zaměstnancům např. možnost absolvovat masáž v rámci pracovní doby a někteří dokonce v rámci firmy také zřizují vlastní fitness či wellness centra (12).

#### **2.2.4.3 Benefity z daňového pohledu**

Při poskytování benefitů je důležité, zda má samotné poskytnutí benefitů zaměstnanci nějaké daňové dopady. Ideální benefit je samozřejmě takový, který je daňově uznatelným nákladem pro zaměstnavatele a zároveň představuje pro zaměstnance od daně osvobozený příjem, který tak nepodléhá ani odvodům na sociální a zdravotní pojištění (13).

V první řadě budou uvedeny příklady ideálních benefitů, tedy těch které jsou daňově uznatelným nákladem zaměstnavatele a osvobozeným příjmem zaměstnance.

#### Stravenky

Jsou ideálním benefitem z pohledu daně ale jen v přesně vymezené výši. Tato výše je dána jednak maximálním podílem z ceny jedné stravenky – 55 % a dále absolutní výší – 70 % ze stravného pro tuzemskou cestu v délce 5–12 hodin. Pro rok 2015 je maximální výše daňově uznatelného příspěvku zaměstnavatele 57,4 Kč. Maximální daňové úspory lze tedy dosáhnout se stravenkou v hodnotě 104,36 Kč. Pokud zaměstnavatel poskytuje stravenku v nižší výši, např. 60 Kč, je zde daňově uznatelný náklad max. 33 Kč. Hodnota stravenky nad tento limit je buď nedaňovým nákladem zaměstnavatele (a osvobozeným příjmem zaměstnance), nebo se sráží zaměstnanci ze mzdy.

Zaměstnavatel smí stravenku zaměstnanci poskytnout pouze za odpracovaný den a pouze jednu stravenku denně (14).

#### Životní a penzijní pojištění

Dalším benefitem výhodným z daňového hlediska je příspěvek zaměstnavatele zaměstnanci na životní pojištění nebo penzijní připojištění či doplňkové penzijní spoření. Od 1. 1. 2013 je vklad zaměstnavatele na smlouvu životního pojištění nebo penzijního připojištění jeho zaměstnanců osvobozen od daně z příjmů až do výše 30 000 Kč. Před tímto datem bylo osvobozeno od daně z příjmu 24 000 Kč. Příspěvek, který zaměstnavatel uhradí na smlouvu životního pojištění nebo penzijního připojištění zaměstnance, je do stejné výše osvobozen také od platby sociálního a zdravotního pojištění. Ročně tak mohou fyzické a právnické osoby na povinných odvodech ušetřit za každého pracovníka až 10 200 Kč. Limit 30 000 Kč je společný pro životní pojištění i penzijní připojištění a příspěvky lze libovolně kombinovat. Podmínkou v obou případech je, aby plnění bylo sjednáno ve prospěch zaměstnance (v případě jeho úmrtí ve prospěch jiné osoby než zaměstnavatele) a jeho výplata proběhne nejdříve za 60 měsíců po uzavření smlouvy a zároveň nejdříve v 60 letech zaměstnance. Smlouvu uzavírá zaměstnanec a při jejím uzavření nahlásí pojišťovně, že zaměstnavatel bude platit příspěvky. V případě, že celkové příspěvky zaměstnavatele na oba typy pojištění převyšují 30 000 Kč ročně, je nutné příspěvek překračující limit zaměstnanci dodanit a odvést z něj zdravotní a sociální pojištění, tedy zdanění je stejné jako u mzdy. U příspěvků zaměstnavatele není již nárok na státní příspěvek u penzijního připojištění ani na snížení daňového základu u zaměstnance (25).

#### Vzdělání

Dalším daňově výhodným benefitem jsou různé formy vzdělávání zaměstnanců. Podmínkou je, aby vzdělávání souviselo s prací, kterou zaměstnanec pro zaměstnavatele vykonává. Řada znalostí je potřebná pro téměř jakoukoli profesi, obecně uznatelné tedy jsou jazykové kurzy, práce s počítačem, ekonomické kurzy apod. a dále samozřejmě odborné kurzy pro konkrétní profesi. Oproti předchozím dvěma benefitům (které byly primárně určeny pouze zaměstnanci a není zde přímá vazba s činností zaměstnavatele) jde zde o výdaj přímo související s činností zaměstnavatele, není zde tedy určen pevný

maximální limit, ale platí zde obecný postup pro výdaje na dosažení, zajištění a udržení příjmů (14).

Další typy benefitů z pohledu zdanění:

Služební vozidlo pro soukromé účely – pořízení takového automobilu je obecně daňově uznatelným nákladem pro zaměstnavatele. Jestliže zaměstnavatel poskytne svému zaměstnanci bezplatně automobil k používání jak pro služební, tak i pro soukromé účely podléhá bezplatné užívání vozidla zaměstnancem zdanění. Za příjem zaměstnance se v tomto případě považuje částka ve výši 1 % vstupní ceny vozidla za každý i započatý kalendářní měsíc poskytnutí vozidla. Vstupní cenou vozidla se rozumí vstupní cena včetně DPH. Tato částka vstupuje také do vyměřovacího základu pojistného na zdravotní a sociální pojištění (13).

Využití sportovních, vzdělávacích a zdravotnických zařízení je také osvobozeno od daně z příjmů fyzických osob a pojistného. Musí však být splněna podmínka nepeněžního poskytnutí ze strany zaměstnavatele. Ten tyto náklady bude současně považovat za daňově neuznatelné (13).

Přechodné ubytování – firmy často zajišťují ubytování svým zaměstnancům v místě výkonu práce zejména v případech, kdy zaměstnanec bydlí tak daleko, že by nemohl z tohoto důvodu pro firmu pracovat. Přitom není myšleno ubytování při služební cestě. Pro zaměstnavatele je celá částka zaplaceného ubytování daňově uznatelným nákladem, zatímco pro zaměstnance částka nad limit 3 500 Kč měsíčně zdanitelným příjmem. Aby byla alespoň částka do 3 500 Kč osvobozena od daně z příjmů u zaměstnance, musí se jednat o nepeněžní plnění zaměstnanci. Ubytování musí poskytnout zaměstnanci zaměstnavatel. Zaměstnavatel má podepsanou smlouvu s pronajímatelem a také za ubytování pronajímateli platí. Aby byl výše zmíněný náklad daňově uznatelným pro zaměstnavatele, musí být poskytnutí tohoto ubytování zakotveno buď v kolektivní smlouvě, ve vnitřní směrnici zaměstnavatele nebo v pracovní smlouvě zaměstnance (13).

## **2.3 Finanční analýza**

Finanční analýza představuje základní zdroj informací, díky kterým se posuzuje stav finančního zdraví podniku a hospodářských výsledků. Dále vytváří nezbytný předpoklad pro budoucí rozhodování o finanční stránce podniku. Výsledky finanční analýzy poskytují informace nejen samotnému podnikateli pro finanční řízení podniku, ale také třetím subjektům, jimiž mohou být například investoři, věřitelé, státní orgány a další. Ukazatele finanční analýzy jsou základem pro hodnocení firmy při žádosti o podnikatelský úvěr u banky. (20)

Systém finanční analýzy není nijak kodifikovaný, není žádným způsobem legislativně upraven právními předpisy nebo všeobecně uznávanými jednotnými standardy jako například finanční účetnictví a daňová problematika. Což způsobuje nejednotnost terminologie a postupů, nejednoznačnost výkladu, interpretace a srovnávání jejich výsledků. Přestože neexistuje nějaká oficiální metodika finanční analýzy, vyvinuly se určité obecně přijímané analytické postupy a v podnikové praxi jsou k vidění nejrozumnější přístupy a technické analýzy, které si kladou za cíl podat stejně jako účetnictví věrný obraz o majetkové, finanční a důchodové situaci jak externím uživatelům, tak manažerům podniků (21).

### **2.3.1 Absolutní a relativní ukazatele – horizontální a vertikální analýza**

Absolutní ukazatele používáme zejména k analýze vývojových trendů – horizontální analýze a vertikální analýze. Horizontální a vertikální analýza jsou výchozím bodem rozboru účetních výkazů. Oba postupy umožňují vidět původní absolutní údaje z účetních výkazů v určitých souvislostech. Představují základní východisko analýzy účetních výkazů a slouží nám k prvotní orientaci v hospodaření podniku. Upozorňují na problémové oblasti, které je potřeba podrobit detailnějšímu zkoumání. V případě horizontální analýzy se sleduje vývoj zkoumané veličiny v čase, nejčastěji ve vztahu k minulému účetnímu období. Vertikální analýza sleduje strukturu finančního výkazu vztaženou k nějaké smysluplné veličině. Cílem horizontální a vertikální analýzy je především rozbor minulého vývoje finanční situace a jeho příčin, s omezenými možnostmi učinit závěry o finančních vyhlídkách podniku (21).

### **2.3.2 Rozdílové ukazatele**

Kromě horizontálního a vertikálního rozboru za absolutní ukazatele lze považovat i tzv. rozdílové ukazatele, které budou získány jako rozdíl dvou absolutních ukazatelů. Dále bude uveden nejčastěji používaný rozdílový ukazatel.

#### **Čistý pracovní kapitál (net working capital)**

Vypočítá se jako rozdíl mezi oběžnými aktivy (bez dlouhodobých pohledávek) a krátkodobými závazky, resp. dluhy, neboť k samotným krátkodobým závazkům se musí přidat i běžné bankovní úvěry a krátkodobé finanční výpomoci. Pracovní kapitál ve své podstatě představuje oběžná aktiva očištěná o ty závazky podniku, které bude nutno v nejbližší době (do jednoho roku) uhradit nebo jej lze charakterizovat jako část oběžných aktiv, která je financována dlouhodobými zdroji (dlouhodobé závazky, dlouhodobé bankovní úvěry a vlastní kapitál podniku) (21).

### **2.3.3 Poměrové ukazatele**

Základním metodickým nástrojem pro finanční analýzu jsou poměrové ukazatele. Jde o formu číselného vztahu mezi jednotlivými ukazateli. Poměrové finanční ukazatele se běžně vypočítávají vydělením jedné položky (skupiny položek) jinou položkou (skupinou položek), mezi kterými existuje určitá souvztažnost. Poměrová analýza vychází ze dvou účetních výkazů – rozvahy a výkazu zisků a ztráty. V praxi se nejčastěji používají tyto skupiny poměrových ukazatelů – ukazatele rentability (výnosnosti), likvidity, aktivity (řízení aktiv) a zadluženosti (struktury zdrojů) (20).

#### **Ukazatele rentability**

Ukazatele rentability přináší informace o efektivitě podnikání – hodnotí ziskovost podniku. Čím vyšší hodnoty dosáhnou, tím lépe. Dokážou také říci, zda je efektivnější pracovat s vlastními prostředky nebo cizím kapitálem. A dále jak úspěšně je zhodnocen vlastní kapitál v podnikání. Poukazují na slabé stránky v hospodaření (22).

Z matematického hlediska poměřují zisk dosažený podnikáním s výší zdrojů, které byly použity k jeho dosažení. Tyto ukazatele měří celkovou efektivitu řízení firmy a patří k nejdůležitějším ukazatelům. Všechny ukazatele se počítají v procentuálních hodnotách, proto je třeba podíly jednotlivých údajů nakonec vynásobit hodnotou 100.

Příklady ukazatelů rentability:

- ROE – Rentabilita vlastního kapitálu = Čistý zisk/Vlastní kapitál. Doporučená hodnota 10%.
- ROA – Rentabilita aktiv = Čistý zisk/Aktiva. Doporučená hodnota 10%.
- ROS – Výnosnost tržeb = EBIT/Tržby (Tržby za prodej zboží + Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb). Doporučená hodnota 6% (22).

### **Ukazatele likvidity**

Ukazatele likvidity poukazují na to, jak rychle je podnik schopen splácet své krátkodobé závazky. Porovnávají se závazky vůči disponibilním prostředkům (20).

Příklady výpočtu ukazatelů likvidity:

- Běžná likvidita = oběžná aktiva/krátkodobé závazky. Doporučená hodnota je v rozmezí 1,5 – 2,5.
- Pohotovostní likvidita = (oběžná aktiva - zásoby)/krátkodobé závazky. Doporučená hodnota je v rozmezí 0,7 – 1,2.
- Okamžitá likvidita = finanční majetek/krátkodobé závazky. Doporučená hodnota je v rozmezí 0,2 – 0,5 (22).

### **Ukazatele aktivity**

Ukazatele aktivity poskytují informace o tom, jak efektivně podnik hospodaří se svými aktivy (majetkem, pohledávkami, zásobami atd.), tedy respektive jak dlouho v nich má vázány finanční prostředky. Sleduje se jak obrat (kolikrát za rok se zásoby otočí), tak doba obratu (jak dlouho drží peníze v podobě zásob), kdy obrat by měl být co nejvyšší a doba obratu naopak co nejnižší (20).

Příklady výpočtu ukazatelů aktivity:

- Obrátka aktiv = Tržby/Celková aktiva. Doporučená hodnota (1,6 – 3).
- Obrátka oběžných aktiv = Tržby/Oběžná aktiva.
- Doba obratu pohledávek z obchodního styku =  $(\text{obchodní pohledávky} \cdot 360) / \text{tržby}$
- Doba obratu závazků z obchodního styku =  $(\text{závazky vůči dodavatelům} \cdot 360) / \text{tržby}$

### **Ukazatele zadluženosti**

Ukazatele zadluženosti hodnotí úvěrové zatížení podniku, tzn. udávají vztah mezi cizími a vlastními zdroji financování podniku a měří rozsah, v jakém podnik používá k financování dluhy. Úvěrové zatížení je do určité výše žádoucí, nesmí ale podnik zatěžovat vysokými finančními náklady. Vyšší zadluženost je možná, ale jen za cenu vyšší rentability (20).

Příklady výpočtu ukazatelů zadluženosti:

- Celková zadluženost = Cizí zdroje/Pasiva celkem. Doporučená hodnota 30 až 50 %.
- Míra zadluženosti = Cizí zdroje/Vlastní kapitál. Doporučená hodnota 100 % (22).

### **Ukazatele produktivity**

Ukazatele produktivity jsou doplněk finančně ekonomických rozborů, vypovídají o výsledku činnosti podniku.

- Produktivita z přidané hodnoty = přidaná hodnota/počet zaměstnanců
- Mzdová produktivita z tržeb = tržby/mzdové náklady
- Mzdová rentabilita zisková = hosp. výsledek za běžnou činnost/mzdové náklady
- Podíl jednoho zaměstnance na zisku = hosp. výsledek za běžnou činnost/počet zaměstnanců (28).



## **2.4 Dotazníkové šetření**

Dotazníkové šetření je jedna z kvantitativních metod výzkumu veřejného mínění, která se používá v sociologii i dalších oborech jako například v psychologii, kulturní a sociální antropologii, marketingu a v poradenství (29).

Dotazníky jsou zaslány či sděleny ústně, vybrané skupině lidí. Díky této metodě je možné sesbírat velké množství dat s méně podrobnými informacemi. Tyto informace mohou být aplikovány na širší okruh lidí (29).

### **2.4.1 Příprava dotazníkového šetření**

1. Formulace výzkumného problému a definování cílů výzkumu.
2. Rozhodnutí o cílové populaci a výběrové metodě = stanovení reprezentativního vzorku.
3. Rozhodnutí o způsobu sběru dat (ústně, telefonicky, zaslání dotazníků, online – email, internetové dotazníky).
4. Návrh výzkumného nástroje – dotazník, formuláře, záznamové archy (29).

### **2.4.2. Struktura dotazníku**

Úvod dotazníku by měl obsahovat oslovení respondenta, představení organizátora výzkumu a také obecné představení tématu výzkumu. Dále by mělo následovat ujištění o anonymitě dat a uvedení způsobu, jakým s nimi budeme nakládat – např. zda slouží pouze pro výzkumné účely či na jejich základě zlepšíme produkt. Záhloví by mělo být zakončeno instrukcemi k vyplnění dotazníku. Následují samotné otázky. Otázky mají odpovídat záměru výzkumné akce a metodologickým pravidlům formulace. Mají být uspořádány do přehledného a přirozeného celku (29).

Dotazník má začínat zajímavými a jednoduchými otázkami, na které respondent snadno nalezne odpověď. Další otázky mohou být méně zajímavé a již více soustředěné na samotný výzkum. Následují otázky citlivé a osobní (včetně osobních údajů) a na konec se dávají otázky choulostivé. Dotazník by měl být uzavřen několika jednoduchými otázkami a poděkováním respondentovi. Mohou se zde objevit i údaje ohledně publikování výsledků šetření (29).

### 3 Analýza problému a současné situace

V této části bude představena konkrétní společnost XXXXXXXXXXXXX s.r.o. Bude zanalyzován aktuální systém hodnocení a odměňování, který firma používá. K tomu bude využito i dotazníkové šetření, skrze které bude provedeno vyhodnocení průzkumu mezi zaměstnanci. Další část této kapitoly bude tvořit analýza aktuální finanční situace ve firmě a určení finančních možností k možným návrhům odměňování a hodnocení obchodních zástupců. Dále proběhne analýza konkurence z hlediska odměňování, analýza trhu práce a SWOT analýza.

#### 3.1 Charakteristika společnosti

**Tabulka č. 1: Identifikační údaje společnosti** (zpracováno dle (19))

Tyto údaje si firma nepřeje zveřejnit

--

--

--

Tyto informace si firma nepřeje zveřejnit.

Tyto informace si firma nepřeje zveřejnit.

**Obr. 4: Zastoupení v zahraničí (18)**

**3.1.1 CZ NACE**

Tyto informace si firma nepřeje zveřejnit.

### **3.1.2 Struktura zaměstnanců**

Tyto informace si firma nepřeje zveřejnit.

Tyto informace si firma nepřeje zveřejnit.

**Graf č. 1: Zaměstnanecká struktura firmy XXXXXXXXXXXXX s.r.o. (zpracováno dle (24))**

### **3.1.3 Fluktuace obchodních zástupců**

Tyto informace si firma nepřeje zveřejnit.

### **3.2 Současný systém hodnocení obchodních zástupců**

Tyto informace si firma nepřeje zveřejnit.

#### **3.2.1 Využívané hodnocení obchodních zástupců**

Tyto informace si firma nepřeje zveřejnit.

### **3.2.2 Shrnutí systému hodnocení**

Tyto informace si firma nepřeje zveřejnit.

### **3.3 Současný systém odměňování obchodních zástupců**

Tyto informace si firma nepřeje zveřejnit.

#### **3.3.1 Peněžní odměňování**

Tyto informace si firma nepřeje zveřejnit.



**Tabulka č. 2: prémie na základě dosaženého obratu** (zpracováno dle (26))  
Tyto informace si firma nepřeje zveřejnit.

### **3.3.2 Nepeněžní odměňování**

Tyto informace si firma nepřeje zveřejnit.

### **3.3.3 Shrnutí systému odměňování**

Tyto informace si firma nepřeje zveřejnit.

Tyto informace si firma nepřeje zveřejnit.

### **3.4 Dotazníkové šetření**

Tyto informace si firma nepřeje zveřejnit.

#### **3.4.1 Vyhodnocení dotazníku**

Tyto informace si firma nepřeje zveřejnit.

**Graf č. 2: Věková struktura** (vlastní zpracování)

Tyto informace si firma nepřeje zveřejnit.

**Graf č. 3: Nejvyšší dosažené vzdělání (vlastní zpracování)**

Tyto informace si firma nepřeje zveřejnit.

**Graf č. 4: Spravedlnost hodnocení (vlastní zpracování)**

Tyto informace si firma nepřeje zveřejnit.

**Graf č. 5: Hodnocení výsledků práce (vlastní zpracování)**

Tyto informace si firma nepřeje zveřejnit.

Tyto informace si firma nepřeje zveřejnit.

**Graf č. 6: Forma navýšení mzdy** (vlastní zpracování)

Tyto informace si firma nepřeje zveřejnit.

**Graf č. 7: Spokojenost s benefity** (vlastní zpracování)

Tyto informace si firma nepřeje zveřejnit.

**Graf č. 8: Preferované benefity (vlastní zpracování)**

### **3.5 Finanční analýza firmy**

Tyto informace si firma nepřeje zveřejnit.

#### **3.5.1 Základní ekonomické údaje**

V tabulce a grafu níže lze vidět základní ekonomické údaje firmy.

**Tabulka č. 3: Základní ekonomické údaje** (zpracováno dle Přílohy 2)

Tyto informace si firma nepřeje zveřejnit.



Tyto informace si firma nepřeje zveřejnit.

**Graf č. 9: Tržby firmy** (zpracováno dle Přílohy 2)

Tyto informace si firma nepřeje zveřejnit.

**Graf č. 10: Vývoj zisků/ztrát firmy** (zpracováno dle Přílohy 2)

**Tabulka č. 4: % vyjádření osobních nákladů k celkovým nákladům společnosti** (zpracováno dle Přílohy 2)

Tyto informace si firma nepřeje zveřejnit.

### **3.5.2 Vertikální analýza rozvahy a výkazu zisku a ztráty**

Tyto informace si firma nepřeje zveřejnit.

**Tabulka č. 5: vertikální analýza rozvahy - aktiva** (zpracováno dle Přílohy 2)

Tyto informace si firma nepřeje zveřejnit.

**Tabulka č. 6: vertikální analýza rozvahy - pasiva** (zpracováno dle Přílohy 2)

Tyto informace si firma nepřeje zveřejnit.

Tyto informace si firma nepřeje zveřejnit.

**Tabulka č. 7: Vertikální analýza VZZ (zpracováno dle přílohy 2)**

Tyto informace si firma nepřeje zveřejnit.

Tyto informace si firma nepřeje zveřejnit.

### **3.5.3 Horizontální analýza rozvahy a výkazu zisku a ztráty**

Tyto informace si firma nepřeje zveřejnit.

**Tabulka č. 8: horizontální analýza rozvahy - aktiva** (zpracováno dle Přílohy 2)

Tyto informace si firma nepřeje zveřejnit.

**Tabulka č. 9: horizontální analýza rozvahy - pasiva** (zpracováno dle Přílohy 2)  
Tyto informace si firma nepřeje zveřejnit.

**Tabulka č. 10: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty** (zpracováno dle Přílohy 2)

Tyto informace si firma nepřeje zveřejnit.

Tyto informace si firma nepřeje zveřejnit.

#### **3.5.4 Finanční ukazatele**

**Tabulka č. 11: Finanční ukazatele – stavové hodnoty** (zpracovno dle Přílohy 2)

Tyto informace si firma nepřeje zveřejnit.



**Tabulka č. 12: Finanční ukazatele – horizontální analýza** (zpracováno dle Přílohy 2)

Tyto informace si firma nepřeje zveřejnit.

.

Tyto informace si firma nepřeje zveřejnit.

### **3.5.5 Analýza konkurence z hlediska odměňování**

Tyto informace si firma nepřeje zveřejnit.

**Tabulka č. 13: X, spol. s r.o.** (zpracováno dle (19))

Tyto informace si firma nepřeje zveřejnit.

**Tabulka č. 14: Y, spol. s r.o.** (zpracování dle (19))

Tyto informace si firma nepřeje zveřejnit.

Tyto informace si firma nepřeje zveřejnit.

### **3.5.6 Analýza trhu práce**

Tato část se věnuje analýze trhu práce. Analýza obsahuje vývoj nezaměstnanosti, průměrnou hrubou měsíční mzdu, průměrnou hrubou měsíční mzdu ve stavebnictví a tabulku oblíbenosti benefitů.

Firma XXXXXXXXXXXXX s.r.o. má sídlo XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX, ale působí na území celé České republiky. V analýze trhu práce budou zahrnuty údaje z celé České republiky.

## Vývoj nezaměstnanosti

**Tabulka č. 15: Vývoj nezaměstnanosti** (zpracováno dle (31))

ČR	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Nezaměstnanost (celkem)	539136	561551	508451	545311	596833	541914
Míra nezaměstnanosti (Podíl nezaměstnaných osob ve věku 15-64 let)	9,2%	9,6%	8,6%	9,4%	(8,2%)	(7,5%)
Volná místa (celkem)	30927	30803	35784	34893	35178	58739

Od roku 2013 ministerstvo práce změnilo způsob výpočtu nezaměstnanosti. V předešlých letech se míra nezaměstnanosti počítala jako podíl uchazečů o zaměstnání k ekonomicky aktivním osobám. Nový ukazatel počítá nezaměstnanost jako podíl nezaměstnaných a všech obyvatel ve věkové kategorii 15-64 let.

Celkový počet volných pracovních míst skokově vzrostl v roce 2011, kdy je nárůst oproti roku 2010 téměř o 5 000 pracovních míst. Dále pak byl zaznamenán velký nárůst v roce 2014, kdy se počet volných míst oproti roku 2013 zvedl o více než 23 000 pracovních míst.

## Průměrná hrubá měsíční mzda

**Tabulka č. 16: průměrná hrubá měsíční mzda** (zpracováno dle (32))

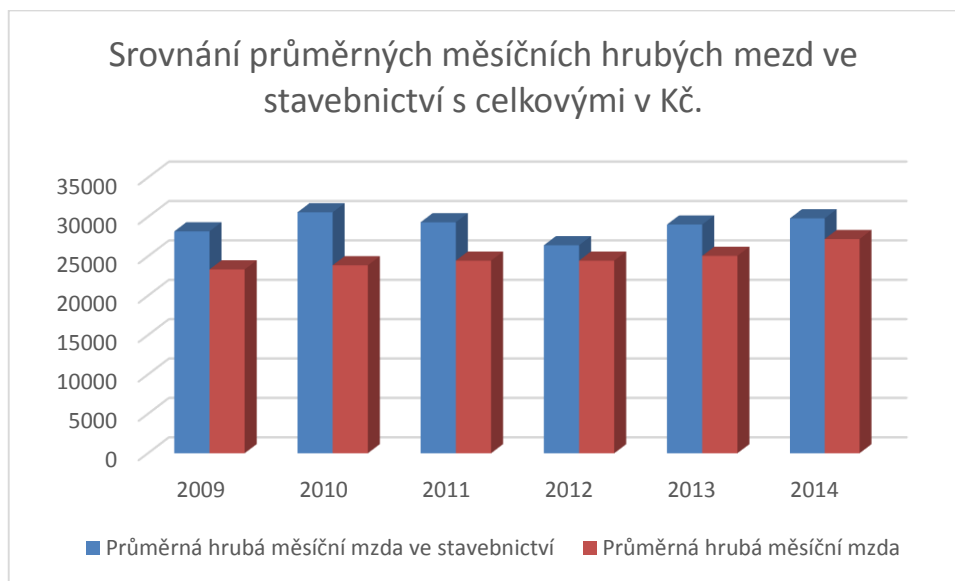
ČR	2009	2010	2011	2012	2013
Průměrná hrubá měsíční mzda v Kč	23344	23864	24455	25067	25078

Průměrná hrubá měsíční mzda v celém sledovaném období neustále rostla. V roce 2010 to byl přírůstek o 550 Kč. V roce 2011 přírůstek o 591 Kč. V roce 2012 přírůstek o 612 Kč. V roce 2013 byl zaznamenán nejnižší přírůstek a to pouze 11 Kč. Naopak v roce 2014 byl zaznamenán nejvyšší přírůstek za sledované období a to 2 122 Kč (32).

## Průměrná hrubá mzda ve stavebnictví

Tabulka č. 17: průměrná hrubá měsíční mzda ve stavebnictví (zpracováno dle (33))

ČR	2009	2010	2011	2012	2013
Průměrná hrubá mzda ve stavebnictví v Kč	28174	30598	29330	26413	29042



Graf č. 11: Srovnání hrubých měsíčních mezd (vlastní zpracování)

Průměrná hrubá měsíční mzda ve stavebnictví se v každém ze sledovaných roků drží nad celkovou průměrnou hrubou měsíční mzdou. V letech 2009 a 2011 jsou hodnoty oproti celkové hrubé měsíční mzdě vyšší zhruba o 5 000 Kč. V roce 2010 je tento rozdíl dokonce 6 734 Kč. Rok 2010 je také jediným, kdy se hodnota průměrná měsíční mzda ve stavebnictví dostala přes 30 000 Kč. Kvůli poklesu průměrné hrubé měsíční mzdy ve stavebnictví v roce 2012 je rozdíl pouze 1346 Kč. V roce 2013 se rozdíl posouvá na hodnotu 3 964 Kč. V roce 2014 rozdíl klesá na hodnotu 2 627 Kč a to kvůli skokovému zvýšení celkové průměrné hrubé měsíční mzdy (32).

Statistika průměrných platů obchodních zástupců ve stavebnictví není dohledatelná.

**Tabulka č. 18: Poskytování benefitů firmami** (zpracováno dle (34))

Zaměstnanecké benefity	Procento poskytujících firem			
	2010	2011	2012	2013
Mobilní telefon	80%	84%	75%	87%
Vzdělávání	70%	78%	82%	85%
Pitný režim	71%	79%	71%	82%
Stravenky	75%	68%	81%	82%
Služební automobil	75%	80%	75%	76%
Lékařské prohlídky	-	-	-	75%
Věcné dary / jednorázové odměny	57%	64%	64%	71%
Příspěvek na penzijní připojištění	60%	71%	74%	68%
Příspěvek na životní pojištění	39%	54%	43%	53%
Kultura	29%	28%	33%	41%
Sport	33%	32%	39%	40%
13. plat	32%	37%	37%	39%
Zaměstnanecké půjčky	31%	32%	36%	38%
Zdraví (vitamíny, rehabilitace atd.)	24%	31%	35%	36%
Očkování proti chřipce	24%	28%	25%	35%
Příspěvek na dovolenou	20 %	24%	28%	32%
Dny volna tzv. sick days	-	-	-	30%
Flexi – poukázky	14%	13%	12%	24%
Příspěvek na cestování do zaměstnání	14%	20%	15%	22%

Z tabulky lze vyčíst, že nejvíce poskytované benefity jsou ve všech sledovaných obdobích: mobilní telefon, příspěvek na vzdělání, pitný režim, příspěvek na penzijní připojištění, stravenky a služební automobil.

### 3.5.7 SWOT analýza

Tyto informace si firma nepřeje zveřejnit.

### **Silné stránky**

Důležitost (5 – velmi důležitý, 1 – nejméně důležitý)

Stav (5 – velmi dobrý, 1 – velmi špatný)

**Tabulka č. 19: Silné stránky** (vlastní zpracování)

Tyto informace si firma nepřeje zveřejnit.

### **Slabé stránky**

Důležitost (5 – velmi důležitý, 1 – nejméně důležitý)

Stav (5 – velmi dobrý, 1 – velmi špatný)

**Tabulka č. 20: Slabé stránky** (vlastní zpracování)

Tyto informace si firma nepřeje zveřejnit.

### **Příležitosti**

Důležitost (5 – velmi důležitý, 1 – nejméně důležitý)

Stav (5 – velmi dobrý, 1 – velmi špatný)



**Tabulka č. 21: Příležitosti** (vlastní zpracování)

Tyto informace si firma nepřeje zveřejnit.

**Hrozby**

Důležitost (5 – velmi důležitý, 1 – nejméně důležitý)

Stav (5 – velmi dobrý, 1 – velmi špatný)

**Tabulka č. 22: Hrozby** (vlastní zpracování)

Tyto informace si firma nepřeje zveřejnit.

**Výsledky SWOT analýzy**

**Tabulka č. 23: Výsledky SWOT analýzy** (vlastní zpracování)

Tyto informace si firma nepřeje zveřejnit.

## **4 Vlastní návrhy**

Tyto informace si firma nepřeje zveřejnit.

### **4.1 Hodnocení obchodních zástupců**

Tyto informace si firma nepřeje zveřejnit.

#### **4.1.1 Vlastní návrh projektu 360° zpětné vazby**

**Tabulka č. 24: Zhodnocení kritérií u vybraných firem** (vlastní zpracování)  
Tyto informace si firma nepřeje zveřejnit.

#### **4.1.1.1 Postup založení projektu 360° zpětné vazby**

#### **4.1.1.2 Systém hodnocených kompetencí**

Tyto informace si firma nepřeje zveřejnit.

#### **4.1.1.3 Nominace hodnotitelů**

Tyto informace si firma nepřeje zveřejnit.

**Tabulka č. 25: Skupiny hodnotících** (vlastní zpracování)

Tyto informace si firma nepřeje zveřejnit.

#### **4.1.1.4 Výstupní zpráva a její využití**

Tyto informace si firma nepřeje zveřejnit.

## **4.2 Odměňování obchodních zástupců**

Tyto informace si firma nepřeje zveřejnit.

### **4.2.1 Návrh doplnění prémiové složky mzdy**

Tyto informace si firma nepřeje zveřejnit.

#### **4.2.1.1 Motivace dle dosažené obchodní marže**

Kritéria pro výplatu premií se budou řídit následující tabulkou.

**Tabulka č. 26: Kritéria pro výplatu premií dle dosažené obchodní marže** (vlastní zpracování)

Tyto informace si firma nepřeje zveřejnit.

Předpokládaný ekonomický dopad je shrnut v poslední části bakalářské práce.

#### **4.2.2 Návrh úpravy současného systému poskytování benefitů**

Tyto informace si firma nepřeje zveřejnit.

##### **4.2.2.1 Návrh implementace systému Cafeterie**

Tyto informace si firma nepřeje zveřejnit.



### **4.3 Vyhodnocení ekonomických dopadů návrhů**

V závěrečné kapitole budou vyhodnoceny, případně vyčísleny ekonomické, daňové a účetní dopady uvedených návrhů.

#### **4.3.1 Náklady na vlastní návrh projektu 360° zpětné vazby**

Tyto informace si firma nepřeje zveřejnit.

**Tabulka č. 27: ceník 360° zpětné vazby (zpracování dle (23))**

Tyto informace si firma nepřeje zveřejnit.

#### **4.3.2 Předpokládaný ekonomický dopad doplnění prémiové složky mzdy**

Tyto informace si firma nepřeje zveřejnit.

**Tabulka č. 28: Optimistický a pesimistický model dopadu úpravy premií (vlastní zpracování)**

Tyto informace si firma nepřeje zveřejnit.

#### **4.3.2.1 Optimistický scénář**

Tyto informace si firma nepřeje zveřejnit.

#### **4.3.2.2 Pesimistický scénář**

Tyto informace si firma nepřeje zveřejnit.

#### **4.3.3. Ekonomický dopad návrhu systému Cafeteria**

Tyto informace si firma nepřeje zveřejnit.

**Tabulka č. 29: Porovnání nákladů zaměstnavatele – mzda x benefit (vlastní zpracování)**

Tyto informace si firma nepřeje zveřejnit.

#### **4.3.4 Celkové náklady navrhovaných změn**

**Tabulka č. 30: Celkové náklady navrhovaných změn (vlastní zpracování)**

Tyto informace si firma nepřeje zveřejnit.

#### **4.3.5 Přínosy navrhovaných změn**

Tyto informace si firma nepřeje zveřejnit.

### **4.4 Daňové a účetní dopady návrhů**

V této části budou zhodnoceny daňové a účetní dopady návrhů.

#### **4.4.1 projekt 360° zpětné vazby**

Tyto informace si firma nepřeje zveřejnit.

#### **4.4.2 Prémiová složka mzdy**

Tyto informace si firma nepřeje zveřejnit.

#### **4.4.3 Cafeteria**

Tyto informace si firma nepřeje zveřejnit.

Tyto informace si firma nepřeje zveřejnit.

## **Závěr**

Cílem bakalářské práce bylo uvést takové návrhy, které v konkrétním podniku povedou k zefektivnění systému hodnocení a odměňování obchodních zástupců, a zároveň ke zvýšení produktivity a spokojenosti samotných zaměstnanců se zaměřením na skupinu obchodních zástupců, kteří tvoří velkou část zaměstnanců v konkrétní společnosti. V podstatě všechny návrhy – zavedení 360° zpětné vazby, rozšíření prémiové složky mzdy a systém Cafeteria – splňují tuto definici cílů a zároveň vychází z reálných možností firmy.

Ke splnění cílů byly využity informace získané od samotných zaměstnanců formou dotazníku a rozhovoru s vedoucím pracovníkem. Kvůli reálnému využití návrhů v praxi byla vyhodnocována současná ekonomická situace ve firmě prostřednictvím zjednodušené finanční analýzy. Ve zjednodušené finanční analýze byla řešena horizontální a vertikální analýza rozvahy, horizontální a vertikální analýza výkazu zisku a ztráty. Dále byly vyhodnoceny vybrané finanční ukazatele. Ke zjištění silných a slabých stránek z pohledu hodnocení a odměňování byla použita SWOT analýza.

Další z analyzovaných částí byl trh práce, na kterém byla mimo jiné zjišťována nezaměstnanost, průměrná hrubá mzda a průměrná hrubá mzda v oboru stavebnictví. K uvedení kvalitních vlastních návrhů bylo také zapotřebí zanalyzovat konkurenční firmy z hlediska hodnocení a odměňování obchodních zástupců. Tyto informace ale nejsou veřejně dostupné a hodnocené firmy neměly zájem spolupracovat, ani odpovídat na jakékoli otázky.

K uvedení vlastních návrhů bylo zapotřebí využít veškeré výše uvedené poznatky. Vlastní návrhy pak reflektovaly na všechny informace získané při zpracování bakalářské práce. Hlavním záměrem práce bylo uvést návrhy s reálným využitím. Záměrně nebyly použity megalomanské úpravy, popřípadě návrhy kompletních nových systémů hodnocení a odměňování. Dlouhodobě úspěšná skupina podnikající ve velké části světa má systémy hodnocení a odměňování v základu správně nastavené. Existují pak jen drobné možnosti systémy doplňovat, popřípadě při nedostatecích upravovat. Může to být například v závislosti na určité situaci, jako byl v tomto případě pokles



ziskovosti firmy či propad v obchodní marži. Všechny návrhy pak byly zhodnoceny z ekonomického, daňového i účetního hlediska.

## Seznam použitých zdrojů

- 1) HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 126 s. ISBN 80-247-1458-2.
- 2) ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- 3) KLEIBL, J., Z. DVOŘÁKOVÁ a E. HÜTTLOVÁ. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. 2. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1995. 126 s. ISBN 80-7079-988-9.
- 4) KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- 5) ŠPAČEK, M. Hodnoticí metoda BARS. *Kariera.ihned.cz* [online]. Vydáno: 10.6. 2005 [cit.20013-11-25]. Dostupné z:  
<http://kariera.ihned.cz/c1-16299400-hodnotici-metoda-bars>.
- 6) URBAN, J. Metody a nástroje hodnocení. *Mzdovapraxe.cz* [online]. Vydáno: 9.12. 2010 [cit.20013-11-24]. Dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d28617v35768-metody-a-nastroje-hodnoceni/>.
- 7) PODNIKATOR. Metody hodnocení zaměstnanců. *Podnikator.cz* [online]. Vydáno: 4.3.2013 [cit.20013-11-24]. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/personalistika/rizeni-lidskych-zdroju/n:16657/Metody-hodnoceni-zamestnancu>.
- 8) HOFMEISTER, T. Metody hodnocení. *Spravnipravo.eu* [online]. Vydáno: 22.11.2010 [cit.20013-11-24]. Dostupné z:  
<http://www.spravnipravo.eu/news/metody-hodnoceni-zamestnancu/>.
- 9) INTEGRITY CONSULTING. Odměňování jako strategický systém dlouhodobé motivace zaměstnanců. *Integrity-consulting.cz* [online]. [cit.20013-12-07]. Dostupné z:  
[http://www.integrity-consulting.cz/publ\\_odmenovani.php](http://www.integrity-consulting.cz/publ_odmenovani.php).
- 10) Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, v platném znění
- 11) EPRAVO. Mzda a základní mzdová formy. *Epravo.cz* [online]. Editováno: 08.10.2001 [cit.20015-01-07]. Dostupné z: <http://www.epravo.cz/top/clanky/mzda-a-zakladni-mzdove-formy-14772.html>.
- 12) MORÁVEK, D. 5 netradičních benefitů, které můžete nabídnout svým zaměstnancům. *Podnikatel.cz* [online]. Vydáno: 3.9.2013 [cit.20013-12-07]. Dostupné

z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/5-netradicnich-benefitu-ktere-muzete-nabidnout-svym-zamestnancum/>.

13) TOMANOVÁ, V. Daňový pohled na nejoblíbenější zaměstnanecké benefity.

*Finance.cz* [online]. Vydáno: 13.8.2010 [cit.20013-12-07]. Dostupné z:

<http://www.finance.cz/zpravy/finance/275767-danovy-pohled-na-nejoblibenejsi-zamestnanecke-benefity/>.

14) PÍCKOVÁ, J. Benefity pro zaměstnance. *Uol.cz* [online]. Vydáno: 28.2.2013

[cit.20013-12-07]. Dostupné z:

<http://blog.uol.cz/2013/02/benefity-pro-zamestnance-1-dil.html>.

15) HUNČÍK, B. Odměňování má důležitou roli při motivaci zaměstnanců. *PWC.com*

[online]. Vydáno: 19.4.2010 [cit.20013-12-07]. Dostupné z:

<http://www.pwc.com/cz/cs/clanky-2010/odmenovani-ma-dulezitou-rolu-pri-motivaci-zamestnancu.jhtml>.

16) XXXXXXXXXXXXXXX. Zastoupení v ČR. *XXXXXX.cz* [online]. [cit.20013-12-07].

Dostupné z:

<http://www.XXXXXX.cz/desktopdefault.aspx?tabID=7092&alias=cz&lang=cs>.

17) XXXXXXXXXXXXXXX. Historie XXXXXXXX XXXXXXXX. *XXXXXX.cz* [online].

[cit.20013-12-07]. Dostupné z:

<http://www.XXXXXX.cz/desktopdefault.aspx?tabID=3642&alias=cz&lang=cs>.

18) XXXXXXXXXXXXXXX. Zastoupení v zahraničí. *XXXXXX.cz* [online]. [cit.20013-12-

07]. Dostupné z:

<http://www.XXXXXX.cz/desktopdefault.aspx?tabID=7090&alias=cz&lang=cs>.

19) MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI. Obchodní rejstřík. *Justice.cz* [online].

Vydáno: 14.12.2013 [cit.20013-12-14]. Dostupné z: [https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-](https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a121677&typ=actual&klic=gwkw47)

[vypis?subjektId=isor%3a121677&typ=actual&klic=gwkw47](https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a121677&typ=actual&klic=gwkw47).

20) IPODNIKATEL. Finanční analýza podniku v praxi. *ipodnikatel.cz* [online].

Vydáno: 22.3.2012 [cit.20013-12-14]. Dostupné z: [http://www.ipodnikatel.cz/Financni-](http://www.ipodnikatel.cz/Financni-rizeni/financni-analyza-podniku-v-praxi.html)

[rizeni/financni-analyza-podniku-v-praxi.html](http://www.ipodnikatel.cz/Financni-rizeni/financni-analyza-podniku-v-praxi.html).

21) BUSINESSINFO. Techniky a metody finanční analýzy. *businessinfo.cz* [online].

Vydáno: 11.6.2009 [cit.20013-12-14]. Dostupné z:

<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/techniky-a-metody-financni-analyzy-3384.html>.

- 22) RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza - metody, ukazatele, využití v praxi*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 120 s. ISBN 8024724812.
- 23) TCC ONLINE. 360 stupňů zpětná vazba. *tcconline.cz* [online]. Vydáno: 2014 [cit.20014-01-07]. Dostupné z: <http://www.tcconline.cz/360-stupnu-zpetna-vazba>.
- 24) XXXXXXXXXXXX. *Rozhovor*. XXXXXXXXXXXXXXXX s.r.o. XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX. 13.1.2014.
- 25) ZÍTKOVÁ, P. Zaměstnavatel může od ledna 2013 zaměstnanci přispět na životní pojištění až 30 000 Kč ročně. *ProByznys.info* [online]. Vydáno: 8.1.2013 [cit.20014-01-16]. Dostupné z: <http://kariera.ihned.cz/c1-16299400-hodnotici-metoda-bars>.
- 26) XXXXXXXXXXXXXXXX s.r.o. Pravidla pro vyplácení provizí a prémiové složky mzdy. XXXXXXXXXXXXXXXX: XXXXXXXXXXXXXXXX s.r.o., 2011.
- 27) EDENRED. Základní informace. *edenred.cz* [online]. Vydáno: 2010 [cit.20014-01-31]. Dostupné z: <http://www.edenred.cz/o-nas/zakladni-informace.aspx>.
- 28) FIN ANALYSIS. Použité bankrotní a bonitní modely. *Finanalysis.cz* [online]. Vydáno: 31.3.2015 [cit.20015-05-14]. Dostupné z: <http://www.finanalysis.cz/pouzite-bankrotni-modely.html>.
- 29) JANDOUREK, J. *Úvod do sociologie*. 1. vyd. Praha: Portál, 2003. 208-211 s. ISBN 80-7178-749-3.
- 30) ARES. Výpis z Registru ekonomických subjektů ČSÚ v ARES. *Mfcr.cz* [online]. Vydáno: 17.5.2015 [cit.20015-05-15]. Dostupné z: [http://www.info.mfcr.cz/ares/ares\\_es.html.cz](http://www.info.mfcr.cz/ares/ares_es.html.cz).
- 31) MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. Zaměstnanost a nezaměstnanost od roku 1993. *vdb.czso.cz* [online]. Vydáno: 08.01.2015 [cit. 2015-05-05]. Dostupné z: <http://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/mes>
- 32) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Průměrná hrubá měsíční mzda. *czso.cz* [online]. Vydáno: 14.12.2014 [cit. 2015-05-05]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/1-mzdy\\_1985\\_](https://www.czso.cz/csu/czso/1-mzdy_1985_).
- 33) KURZYCZ. Stavebnictví – vývoj tržeb ve stavebnictví v ČR, 2015. *kurzy.cz* [online]. Vydáno: 07.05.2015 [cit. 2015-05-20]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/stavebnictvi/?G=4&A=6&page=1>.
- 34) PENÍZE.CZ. Jak nás hýčkají? Které zaměstnanecké výhody letos frčí. *Peníze.cz* [online]. Vydáno: 15.08.2013 [cit. 2015-05-20]. Dostupné z:

## Seznam tabulek, grafů a obrázků

### Obrázky

Obr. 1: Posuny v hodnocení pracovníků .....	13
Obr. 2: Řízení odměňování, prvky a jejich vzájemné vztahy .....	19
Obr. 3: Model celkové odměny .....	20
Obr. 4: Zastoupení v zahraničí.....	34

### Tabulky

Tabulka č. 1: Identifikační údaje společnosti .....	32
Tabulka č. 2: prémie na základě dosaženého obratu .....	39
Tabulka č. 3: Základní ekonomické údaje .....	46
Tabulka č. 4: % vyjádření osobních nákladů k celkovým nákladům společnosti .....	48
Tabulka č. 5: vertikální analýza rozvahy - aktiva.....	48
Tabulka č. 6: vertikální analýza rozvahy - pasiva .....	49
Tabulka č. 7: Vertikální analýza VZZ .....	50
Tabulka č. 8: horizontální analýza rozvahy - aktiva.....	51
Tabulka č. 9: horizontální analýza rozvahy - pasiva .....	52
Tabulka č. 10: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty .....	53
Tabulka č. 11: Finanční ukazatele – stavové hodnoty .....	54
Tabulka č. 12: Finanční ukazatele – horizontální analýza.....	55
Tabulka č. 13: X, spol. s r.o. ....	57
Tabulka č. 14: Y, spol. s r.o. ....	57
Tabulka č. 15: Vývoj nezaměstnanosti .....	59
Tabulka č. 16: průměrná hrubá měsíční mzda.....	59
Tabulka č. 17: průměrná hrubá měsíční mzda ve stavebnictví.....	60
Tabulka č. 18: Poskytování benefitů firmami.....	61
Tabulka č. 19: Silné stránky .....	62
Tabulka č. 20: Slabé stránky.....	62

Tabulka č. 21: Příležitosti .....	63
Tabulka č. 22: Hrozby .....	63
Tabulka č. 23: Výsledky SWOT analýzy .....	63
Tabulka č. 24: Zhodnocení kritérií u vybraných firem .....	65
Tabulka č. 25: Skupiny hodnotících .....	68
Tabulka č. 26: Kritéria pro výplatu prémie dle dosažené obchodní marže .....	70
Tabulka č. 27: ceník 360° zpětné vazby .....	71
Tabulka č. 28: Optimistický a pesimistický model dopadu úpravy prémie .....	72
Tabulka č. 29: Porovnání nákladů zaměstnavatele – mzda x benefit .....	74
Tabulka č. 30: Celkové náklady navrhovaných změn .....	74

## **Grafy**

Graf č. 1: Zaměstnanecká struktura firmy XXXXXXXXXXXXX s.r.o.....	35
Graf č. 2: Věková struktura.....	41
Graf č. 3: Nejvyšší dosažené vzdělání .....	42
Graf č. 4: Spravedlnost hodnocení.....	42
Graf č. 5: Hodnocení výsledků práce.....	43
Graf č. 6: Forma navýšení mzdy.....	44
Graf č. 7: Spokojenost s benefity .....	44
Graf č. 8: Preferované benefity .....	45
Graf č. 9: Tržby firmy .....	47
Graf č. 10: Vývoj zisků/ztrát firmy .....	47
Graf č. 11: Srovnání hrubých měsíčních mezd .....	60

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1: Dotazník

Příloha č. 2: Rozvaha, výkaz zisku a ztrát za roky 2009,2010,2011,2012,2013

Příloha č. 3: Vzorová výstupní zpráva hodnocení 360°

## Příloha č. 1: Dotazník

Vážení pracovníci,

jmenuji se Tomáš Popolanský a studuji na Podnikatelské fakultě VUT v Brně. V rámci své bakalářské práce budu předkládat vedení firmy XXXXXXXXXXXXX s.r.o. návrhy pro možné změny v systému hodnocení a odměňování fungujícím ve Vaší firmě.

V následujícím dotazníku bych se Vás rád zeptal na pár jednoduchých otázek právě v souvislosti s hodnocením a odměňováním.

Vyplnění dotazníku nezabere déle než 2 minuty. Dotazník je anonymní.

Děkuji za Váš čas.

Až na otázku č. 6 prosím zakroužkujete právě jednu vyhovující možnost.

### 1. Profil

Pohlaví:      Věk:      Nejvyšší dosažené vzdělání:

- |         |             |                  |
|---------|-------------|------------------|
| a) muž  | a) 18-25    | a) základní      |
| b) žena | b) 26-35    | b) středoškolské |
|         | c) 36-45    | c) vysokoškolské |
|         | d) 46-55    |                  |
|         | e) 56 a výš |                  |

### 2. Myslíte si, že je proces hodnocení výsledků Vaší práce spravedlivý?

- a) ano
- b) ne

### 3. Jak často dochází k hodnocení výsledků Vaší práce nadřízeným?

- a) jednou za týden
- b) jednou za měsíc
- c) jednou za kvartál
- d) jednou za rok
- e) nepravidelně

### 4. Jakou formu navýšení mzdy byste preferoval/a nejvíce?

- a) navýšení základní mzdy
- b) navýšení variabilní složky mzdy
- c) rozšíření poskytovaných benefitů



5. Jste spokojen/a se současným systémem poskytování benefitů ?

a) ano

b) ne

6. Jaké benefity preferujete, zakroužkujte prosím maximálně tři možnosti.

a) příspěvek na stravování

b) příspěvek na dopravu

c) možnost zvolit si kurzy a školení

d) příspěvek na životní pojištění a penzijní připojištění

e) příspěvek na  
dovolenou

f) zvýhodněné půjčky

g) týden dovolené navíc

h) sick days

**Příloha č. 2: Rozvaha, výkaz zisku a ztrát za roky 2009, 2010, 2011,  
2012, 2013**

Tyto informace si firma nepřeje zveřejnit.

Tyto informace si firma nepřeje zveřejnit.

Tyto informace si firma nepřeje zveřejnit.

Tyto informace si firma nepřeje zveřejnit.

### **Příloha č. 3: Vzorová výstupní zpráva hodnocení 360°**

Tato zpráva je dostupná na webu společnosti TCConline. (23)





## KAPITOLY

Úvod

Jak s výstupem pracovat

Hodnocené kompetence

Škála hodnocení

Hodnotitelé

Hodnocení dílčími skupinami hodnotitelů

Doporučení hodnotitelů ve vztahu ke sledovaným kompetencím

Hodnocení dílčích projevů v rámci sledovaných kompetencí



## ÚVOD

Tato zpráva je výstupem 360° zpětné vazby, která byla realizována v rámci společnosti Company.

## JAK S VÝSTUPEM PRACOVAT

Výstup z 360° zpětné vazby je určen zejména pro Vaši vlastní potřebu a Váš další osobní rozvoj jako zpětná vazba na to, jak Vás vnímá Vaše okolí. Výstup je koncipován tak, že v jeho úvodu naleznete zejména celkové, souhrnné výsledky, které jsou dále konkretizovány a rozpadnuty do podrobnějších bloků.

## HODNOCENÉ KOMPETENCE

- Osobní přístup
- Pracovní kompetence
- Interakce s druhými
- Vedení týmu
- Strategické řízení
- Prodej / externí klient

## ŠKÁLA HODNOCENÍ

V rámci zpětné vazby byla použita tato škála:

Nemohu hodnotit	0
Nesouhlasím	1
Spíše nesouhlasím	2
Spíše souhlasím	3
Souhlasím	4

## HODNOTITELÉ

HODNOTITELÉ	HODNOTILO
Nepřímý nadřízený	2
Kolega	7
Sebehodnocení	1
Nadřízený	1
Externí partner	4
Podřízený	2



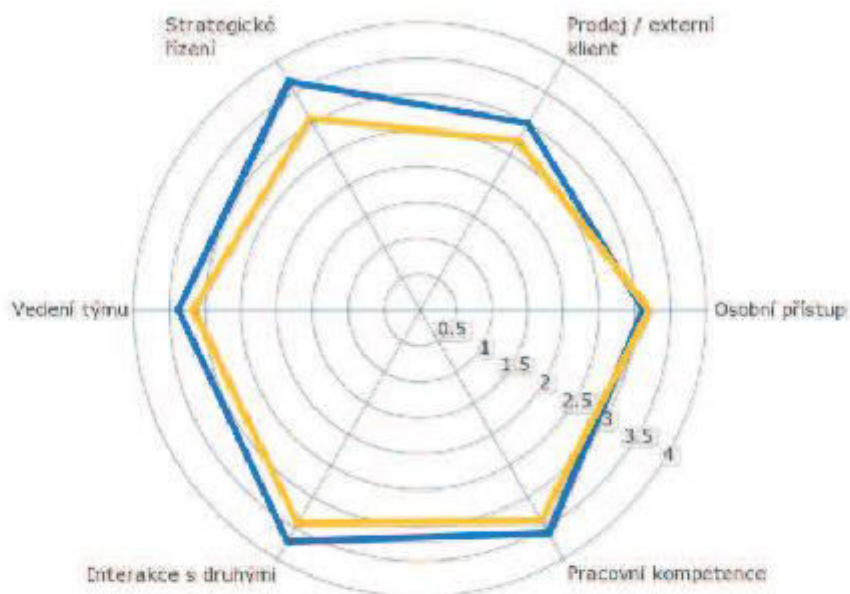


DŮVĚRNÉ



## HODNOCENÍ DÍLČÍCH KOMPETENCÍ

■ Sebehodnocení  
■ Hodnocení druhým



Pavlaína Ukázková - ukazkova@company.com

[www.tcconline.cz](http://www.tcconline.cz) | 4(36)



SÁM U SEBE JSTE HODNOTIL KOMPETENCE V TOMTO POŘADÍ:		
1.	Interakce s druhými	(průměr 3.71)
2.	Strategické řízení	(průměr 3.67)
3.	Pracovní kompetence	(průměr 3.6)
4.	Vedení týmu	(průměr 3.38)
5.	Osobní přístup	(průměr 3.13)
6.	Prodej / externí klient	(průměr 3)

DRUZÍ U VÁS HODNOTILI KOMPETENCE V TOMTO POŘADÍ:		
1.	Interakce s druhými	(průměr 3.42)
2.	Pracovní kompetence	(průměr 3.39)
3.	Osobní přístup	(průměr 3.2)
4.	Vedení týmu	(průměr 3.16)
5.	Strategické řízení	(průměr 3.08)
6.	Prodej / externí klient	(průměr 2.72)

Celkově napříč kompetencemi jste hodnotil/a sám sebe **vyrovnaně** (průměr 3.41) vůči hodnocení ostatních (průměr 3.16).

Srovnání sebehodnocení vůči ostatním hodnotitelům dle rozdílu v hodnocení:

	SEBEHODNOCENÍ	HODNOCENÍ DRUHÝMI	rozdíl
1. Strategické řízení	3.67	3.08	0.59
2. Interakce s druhými	3.71	3.42	0.29
3. Prodej / externí klient	3	2.72	0.28
4. Vedení týmu	3.38	3.16	0.21
5. Pracovní kompetence	3.6	3.39	0.21
6. Osobní přístup	3.13	3.2	-0.08
průměrné hodnocení napříč kompetencemi	<b>3.41</b>	<b>3.16</b>	

V tabulce jsou graficky odlišeny oblasti, ve kterých jste hodnotil sám sebe výše než druzí. V případě, kdy je hodnota rozdílu výškově podkreslena, je rozdíl mezi Vaším hodnocením a hodnocením druhých výraznější. Sytost podkreslení odpovídá významnosti rozdílu vzhledem k použité škále hodnocení:

Poznámka

	rozdíl hodnocení je pod 25% hodnotící škály
	rozdíl hodnocení je mezi 25-50% hodnotící škály
	rozdíl hodnocení je mezi 50-75% hodnotící škály
	rozdíl hodnocení je nad 75% hodnotící škály

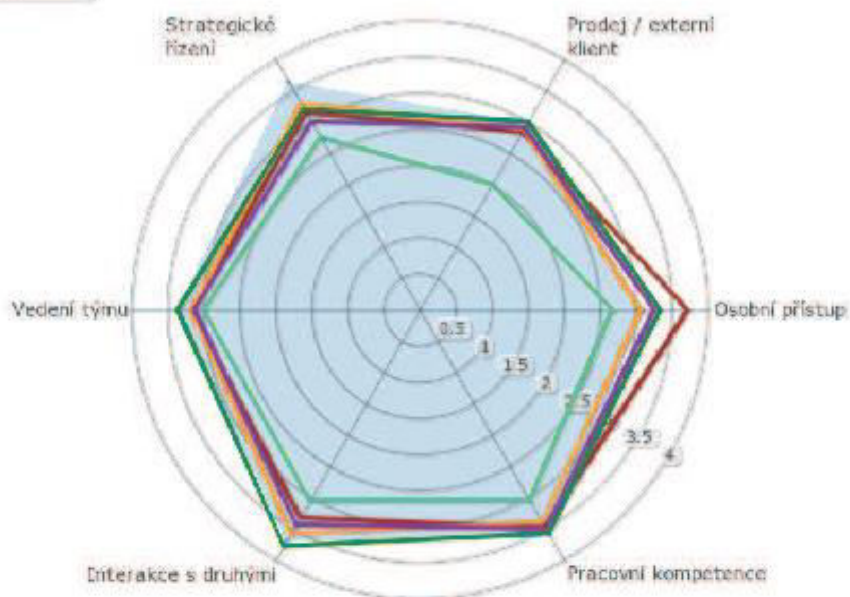


DŮVĚRNÉ



### HODNOCENÍ DÍLČÍMI SKUPINAMI HODNOTITELŮ

- Nepřímý nadřízený
- Kolega
- Podřízený
- Externí partner
- Podřízený



Poznámka: sebehodnocení je v grafu vyznačeno modrou plochou



POŘADÍ KOMPETENCÍ - NEPŘÍMÝ NADŘÍZENÝ		
1.	Osobní přístup	(průměr 3.71)
2.	Pracovní kompetence	(průměr 3.47)
3.	Interakce s druhými	(průměr 3.31)
4.	Vedení týmu	(průměr 3.17)
5.	Strategické řízení	(průměr 3.14)
6.	Prodej / externí klient	(průměr 2.83)
POŘADÍ KOMPETENCÍ - KOLEGA		
1.	Interakce s druhými	(průměr 3.57)
2.	Pracovní kompetence	(průměr 3.39)
3.	Strategické řízení	(průměr 3.29)
4.	Vedení týmu	(průměr 3.17)
5.	Osobní přístup	(průměr 3.06)
6.	Prodej / externí klient	(průměr 2.88)
POŘADÍ KOMPETENCÍ - NADŘÍZENÝ		
1.	Pracovní kompetence	(průměr 3.5)
2.	Interakce s druhými	(průměr 3.43)
3.	Osobní přístup	(průměr 3.25)
4.	Vedení týmu	(průměr 3.13)
5.	Strategické řízení	(průměr 3)
6.	Prodej / externí klient	(průměr 2.91)
POŘADÍ KOMPETENCÍ - EXTERNÍ PARTNER		
1.	Interakce s druhými	(průměr 3.05)
2.	Pracovní kompetence	(průměr 3.03)
3.	Vedení týmu	(průměr 3)
4.	Strategické řízení	(průměr 2.75)
5.	Osobní přístup	(průměr 2.67)
6.	Prodej / externí klient	(průměr 2)
POŘADÍ KOMPETENCÍ - PODŘÍZENÝ		
1.	Interakce s druhými	(průměr 3.77)
2.	Pracovní kompetence	(průměr 3.56)
3.	Vedení týmu	(průměr 3.36)
4.	Osobní přístup	(průměr 3.33)
5.	Strategické řízení	(průměr 3.2)
6.	Prodej / externí klient	(průměr 3)



Srovnání díčích skupin hodnotitelů dle rozdílu v hodnocení:

*Pozn. symbolem šipky směřující dolů jsou zvýrazněny nejnižší hodnoty, symbolem šipky směřující nahoru hodnoty nejvyšší.*

	Nepřímý nadřízený	Kolega	Nadřízený	Externí partner	Podřízený	rozpětí
1. Osobní přístup	<b>↑ 3.71</b>	3.06	3.25	<b>↓ 2.67</b>	3.33	1.05
2. Prodej / externí klient	2.83	2.88	2.91	<b>↓ 2</b>	<b>↑ 3</b>	1
3. Interakce s druhými	3.31	3.57	3.43	<b>↓ 3.05</b>	<b>↑ 3.77</b>	0.72
4. Strategické řízení	3.14	<b>↑ 3.29</b>	3	<b>↓ 2.75</b>	3.2	0.54
5. Pracovní kompetence	3.47	3.39	3.5	<b>↓ 3.03</b>	<b>↑ 3.56</b>	0.53
6. Vedení týmu	3.17	3.17	3.13	<b>↓ 3</b>	<b>↑ 3.36</b>	0.36
průměrné hodnocení napříč kompetencemi	3.27	3.23	3.2	<b>↓ 2.75</b>	<b>↑ 3.37</b>	

rozdl hodnocení je pod 25% hodnotící škály

rozdl hodnocení je mezi 25-50% hodnotící škály

rozdl hodnocení je mezi 50-75% hodnotící škály

rozdl hodnocení je nad 75% hodnotící škály





## DOPORUČENÍ HODNOTITELŮ

### OBEZNÁ DOPORUČENÍ HODNOTITELŮ



#### V ČEM JSOU JEHO/JEJÍ SILNÉ STRÁNKY A MĚL/A BY V TOM PODLE VÁS POKRÁČOVAT?

Myslím si, že poskytuješ maximální péči zákazníkům, nevím ale, jestli také vždy vnímáš rizika, která z řešení mohou plynout.

Má příjemné vystupování a můžu se na ni kdykoliv obrátit se svými dotazy.

Energičnost, nebojácnost, pohotovost, humor, kultivované a přátelské vystupování :-), pracovitost, spolehlivost, přirozenost, schopnost vyřešit i nové/ neprobádané úkoly, vysoká loajalita vůči TCC

klid, schopnost věcně a se zdravým odstupem řešit i náročné situace, zralost v jednání a vystupování  
angažovanost, orientace na vyřešení, rychlost, spolehlivost, profesionalita

dynamika, aktivita, bezprostřednost a lidskost vystupování, veliká zodpovědnost a důslednost, ochota se domluvit a najít řešení, skvělá tanečnice a pařmenka

zodpovědnost, poctivost, důslednost snaha řešit situace - nezůstávat v problému, ale řešit jej pozitivní přístup

oceňuji velmi aktivní a akční přístup, včasné plnění úkolů a dodržování termínů, zodpovědnost za odvedenou práci, lidský přístup a přátelskost vůči ostatním na pracovišti

Otevřenost, upřímnost, odvaha, loajalita, pracovitost.

Pozitivní chování, úsměv a hlavně lehkost s jakou řešíš všechny úkoly :) Zároveň vidím a vážím si zodpovědnosti a snahy udělat vše nejlíp, jak můžeš.



## DOPORUČENÍ HODNOTITELŮ VE VZTAHU KE SLEDOVANÝM KOMPETENCÍM

### INTERAKCE S DRUHÝMI



#### HODNOCENÝ/Á BY MĚL/A ZAČÍT...

získávat si zpětnou vazbu

Věnovat se rozvoji argumentace, vyjednávání.

Ptát se na zpětnou vazbu na svoje fungování.



#### HODNOCENÝ/Á BY MĚL/A PŘESTAT...

Někdy moc zvyšuješ hlas (v situacích zapálení pro problém), ale působí to občas nepříjemně.

### OSOBNÍ PŘÍSTUP



#### HODNOCENÝ/Á BY MĚL/A ZAČÍT...

některé situace řešit s větším klidem, nebýt tolik hrr

více zachovávat klid a méně podléhat tlaku situace :-)

Zaměřit se na neverbální komunikaci - někdy v argumentaci působíš naštvane/vytočeně.

Být trochu více diplomatický.

zachovat si svůj humor a nadhled i v turbulentních situacích, aby se stres ze situace spíš zklidňoval než přenášel dál na další lidi



#### HODNOCENÝ/Á BY MĚL/A PŘESTAT...

trápit se prací víc než je nutné :-)

mluvit velmi rychlým tempem, když je nervózní

někdy sklon k hysterickým projevům, hlídat si to a také se snadno vytočš kvůli maličkostem - nejdříve se nadechnout a pak až jednat

### PRACOVNÍ KOMPETENCE



#### HODNOCENÝ/Á BY MĚL/A ZAČÍT...

Zdokonalovat se ve využívání nástrojů, které má k dispozici. Svou práci si po ukončení zkontrolovat.

více si hlídat kvalitu výstupů, detaily, které mohou snižovat celkový dobrý dojem

posilovat nadhled v řešení situací



#### HODNOCENÝ/Á BY MĚL/A PŘESTAT...

neupírat tolik na některých věcech, brát to více z nadhledu a nesnažit se vše mít vyřešené ihned, něčemu dát čas

### PRODEJ / EXTERNÍ KLIENT



#### HODNOCENÝ/Á BY MĚL/A ZAČÍT...

Já vlastně ani nevím, jak jednáš s klienty a ráda bych o tom věděla více. Dávej o tom vědět - co se Ti povedlo a co ne.

posilovat argumentaci přes benefity oproti parametrům, více rozpovídat klienty, zjišťovat více o situacích ve firmě - od obecného ke konkrétnímu řešení

Někdy trochu zpomalit, promyslet, co chceš říct - není vždy úplně jasné co vlastně po druhých chceš :)